

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito

María Soledad Valencia Trujillo

Tutora: Marcela Pérez de Gudiño

Quito, 2018



CLAUSULA DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, María Soledad Valencia Trujillo, autora de la tesis "ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO PARA CENTRO DE DATOS, EN LA CIUDAD DE QUITO", mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 10 de marzo de 2018

Firma:

RESUMEN

El capital humano dentro de cualquier organización constituye uno de los pilares más importantes de la misma, ya que es éste el que se encarga de materializar y dar ejecución a todos los objetivos, metas, y disposiciones de la gerencia o departamentos administrativos.

El principal objetivo de esta investigación es dar a conocer la realidad que afrontan las PYMES que comercializan productos y servicios para centros de datos en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador; en cuanto al manejo interno de sus trabajadores, sus procesos de reclutamiento y selección del personal, la evaluación de sus competencias, así como la compensación que perciben estos trabajadores por parte de sus empleadores.

El estudio fue descriptivo e involucró la aplicación de encuestas a PYMES del sector, seleccionadas por un tipo de muestreo no probabilístico, por considerarlo eficiente para obtener un primer contacto con la realidad a investigar. Para la presentación de resultados se realizó un análisis de la información y cruce de variables buscando concordancia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos en las encuestas.

Los datos recolectados concluyen que, en la realidad, la gestión de talento humano se encuentra relegada a un segundo plano dentro de la mayoría de las empresas encuestadas y existen errores al no tener mecanismos ni parámetros definidos para la evaluación del personal; no obstante, se propone una guía a seguir para que cualquier organización mejore su gestión de talento humano.

Talento; PYMES; selección; reclutamiento; compensación

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres Gustavo y Elbita, por su apoyo incondicional, por ser mi soporte durante toda mi carrera estudiantil y profesional. Gracias papitos por creer en mí y no dejar que me rinda a la mitad del camino.

A mi hermano Gustavo, por ser mi complemento. Gracias pequeño por cuidarme y enseñarme sobre la vida siempre.

A ti, compañero de vida, Franklin gracias por tu ayuda y comprensión para terminar este trabajo.

A mi bebé, ahora eres tú el motor de mi existencia.

INDICE

Resumen	3
Dedicatoria.....	4
Introducción.....	10
Planteamiento del problema.....	10
Formulación y sistematización del problema.....	11
Objetivos de la investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación práctica	11
Capítulo I Marco Teórico	13
1.1 Gestión del Talento Humano.....	13
1.1.1 Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones	13
1.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano.....	14
1.1.3 Procesos de la gestión del talento humano	16
1.2 Centro de datos	28
Capítulo II.....	30
Diagnóstico de la Gestión de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito	30
2.1 Antecedentes	30
2.1.1 Las PYMES	30
2.1.2 PYMES de Centros de Datos en el Ecuador	31
2.1.3 Investigación Empírica.....	33
2.1.4 Metodología.....	33
2.1.5 Unidades de análisis y muestra.....	34
2.1.6 Diagnóstico de la situación actual de las empresas a estudiar.....	37
Capítulo III.....	55

Propuesta de esquema para mejorar la Gestion del Talento Humano de las PYMES que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos en la ciudad de Quito	55
Conclusiones	71
Bibliografia	74
Anexos	78
Anexo No. 1 Empresas Encuestadas	78
Anexo No. 2 Formato de Encuesta.....	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total de empresas registradas a nivel nacional	32
Tabla 2 Clasificación de PYMES a escala nacional	32
Tabla 3 Cantidad de empleados que laboran en PYMES en el país	33
Tabla 4 Datos para el cálculo de la población y muestra para pequeñas empresas ...	34
Tabla 5 Datos para el cálculo de la población y muestra para medianas empresas ...	35
Tabla 6 Propuesta de valoración cuantitativa para el proceso de selección	57
Tabla 7 Check List sugerido para el proceso de reclutamiento y selección	58
Tabla 8 Ejemplo de Manual de Puesto	60
Tabla 9 Check List de factores de evaluación	63
Tabla 10 Estrategia de remuneración	65
Tabla 11 Escala de cumplimiento de objetivos (remuneración variable).....	66
Tabla 12 Modelo de compensación	67
Tabla 13 Modelo de prestaciones adicionales	69

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Análisis comparativo pregunta No.1:Cargo o posición que ocupa actualmente	37
Gráfico 2 Análisis comparativo pregunta No.4: ¿En su organización, el área o departamento de Talento Humano está formalmente establecida?	38
Gráfico 3 Análisis comparativo pregunta No.5:¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que la empresa considera para convocar al personal?	39
Gráfico 4 Análisis comparativo pregunta No.6:¿Existe algún procedimiento documentado sobre la fase de reclutamiento?	40
Gráfico 5 Análisis comparativo pregunta No.7: ¿Su empresa tiene establecido un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo de la organización? ...	41
Gráfico 6 Análisis comparativo pregunta No. 8: ¿La empresa expresa con claridad las competencias requeridas para el cargo a convocar?	41
Gráfico 7 Análisis comparativo pregunta No. 9: ¿Existen criterios para la definición y evaluación de las competencias de los candidatos a reclutar?	42
Gráfico 8 Análisis comparativo pregunta No. 10: ¿Existe algún formato con el que se diligencie la entrevista?	43
Gráfico 9 Análisis comparativo pregunta No. 11: ¿A quién (es) se le notifican los resultados de la entrevista?	43
Gráfico 10 Análisis comparativo pregunta No. 12: ¿Existe algún procedimiento documentado para realizar el proceso de la selección?	44
Gráfico 11 Análisis comparativo pregunta No. 13: ¿Están definidas pruebas técnicas y/o psicológicas para realizar la comprobación de la competencia del candidato a seleccionar?	45
Gráfico 12 Análisis comparativo pregunta No. 14: ¿Su organización tiene instaurado el proceso de evaluación del desempeño para con sus trabajadores?	46
Gráfico 13 Análisis comparativo pregunta No. 15: ¿Se tienen definidos parámetros para medir el desempeño de sus empleados?	46
Gráfico 14 Análisis comparativo pregunta No. 16: ¿Cuál sería para usted la principal razón para evaluar el desempeño de sus empleados?	47
Gráfico 15 Análisis comparativo pregunta No. 17: ¿Cuál es el principal criterio que utiliza para establecer el salario de un empleado?	48

Gráfico 16 Análisis comparativo pregunta No. 18: ¿Qué estrategia utiliza para retener a su personal clave?	49
Gráfico 17 Análisis comparativo pregunta No. 19: ¿Qué está ofreciendo la empresa en materia de prestaciones adicionales?	50
Gráfico 18 Análisis comparativo pregunta No. 20: ¿Con qué frecuencia se revisa el tema salarial en la empresa?	51

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que, la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos; instrumentos que han mostrado ser eficientes en las grandes organizaciones, como respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico. (Soto Pineda 2004).

Para las PYMES de nuestro país, disponer de capital humano adecuado, que responda al nivel de exigencia que demandan los mercados nacionales e internacionales constituye un verdadero desafío. Por ello, el presente proyecto de investigación se centrará en el estudio de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas, que comercializan servicios y equipamiento para centros de datos, en la ciudad de Quito.

Una visión general sobre los problemas estructurales de la gestión del talento humano, en este tipo de organizaciones se resume en: alta rotación, personal poco motivado dentro de su puesto de trabajo, ausentismo, falta de perfiles de cargo, etc. Por lo que, sin duda, el presente tema es relevante, ya que es un intento para dar respuesta a la inquietud de cómo mejorar la gestión del talento humano.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Formulación

¿Cómo se realiza la Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del talento humano registrada en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito; principalmente en materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación.

Objetivos específicos

Analizar cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación en las organizaciones objeto de este estudio.

Identificar quiénes son los encargados de realizar procesos y subprocesos de la gestión del talento humano en cada una de las organizaciones analizadas en la ciudad de Quito.

Proponer soluciones que permitan mejorar las prácticas actuales en lo referente a Gestión del Talento Humano en este tipo de organizaciones.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El proyecto que se presenta encuentra su importancia y factibilidad en la necesidad, originada en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, de mejorar la gestión que se está realizando en el departamento de recursos humanos y en la importancia que tiene esta área en la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa.

Para poder alcanzar el éxito competitivo, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en la que los gerentes conciben a sus recursos humanos organizacionales. También, significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios y no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

Lo que se pretende con la investigación propuesta es realizar un estudio situacional de la Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito, principalmente en lo que se refiere a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación.

Actualmente, la Gestión del Talento Humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. (Rodríguez 2014)

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano podría ser la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. (Santos 2016).

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión del Talento Humano

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, las compañías comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de contratar a personal, según el potencial y no solamente según la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada y ejecutar programas para abordar el rendimiento y el desarrollo de sus habilidades.

La gestión de talento o capital humano puede definirse como el “conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores” (Ibanez 2015). Puede considerarse también como la capacidad de la empresa para convertir el talento individual en talento organizativo.

A través de la gestión del talento humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y se convierten en poseedores de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.

1.1.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones

El área de Gestión Humana se ha convertido, en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. (Vecino 2012)

Una adecuada gestión del talento humano aporta muchas ventajas a la organización, entre ellas:

- Reducción drástica de la brecha competencial de la organización.
- Aumento importante de la eficacia y la eficiencia de la empresa.
- Mejora del rendimiento de cada colaborador, como individuo y como parte de un equipo de trabajo.
- Fomento de una cultura de logro de objetivos.
- Mejoramiento del clima laboral óptimo en el que el desarrollo personal y profesional es excelente.
- Creación de un ambiente de satisfacción en el colaborador.
- Motivación y la retención del talento.
- Disminución de la rotación de personal y la temporalidad.
- Mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la empresa (Alles 2005).

1.1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

En general, los objetivos de la gestión del talento humano se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes (Cuevas 2015).

Objetivos Explícitos: Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario, la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos implícitos: Existen tres tipos de objetivos implícitos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

Productividad: Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorgan a la gestión del talento humano.

Calidad de vida en el trabajo: Actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia, existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas harán que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

Cumplimiento de la normativa: En lo que respecta a la gestión del talento humano, las organizaciones deben acatar leyes y normas. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implícita la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, es importante conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

Objetivos a largo plazo: Están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

1.1.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Este trabajo de investigación se centrará en analizar principalmente los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación, tomando en cuenta que de estos procesos, depende en gran medida el éxito de las instituciones y organizaciones. Es así que un área operativa, Talento Humano, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. (Palacios 2010)

1.1.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento de personal puede considerarse como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente es “un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir” (Murillo 2012). Para ser eficaz, éste debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno (Murillo 2012). El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de talento humano.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal). (Cuevas 2015)

Ambos tipos de reclutamiento traen consigo tanto ventajas como desventajas. Por un lado, el reclutamiento interno aprovecha mejor el potencial humano que ya existe en la empresa, también causa un efecto de motivación en los colaboradores quienes saben que pueden crecer y desarrollarse profesionalmente en su lugar de trabajo, reduce la rotación del personal e incentiva la permanencia y fidelidad. La probabilidad de seleccionar de manera exitosa a la persona idónea es más alta ya que los candidatos son conocidos y familiares en la organización y su costo financiero es menor al costo que implica un reclutamiento externo (Soto 2014).

Hablando de reclutamiento externo, existen factores favorables tales como el ingreso de nuevos talentos a la organización, se enriquece el capital humano y se renueva la cultura organizacional de una empresa. Además, permite que la empresa se encuentre conectada con el mercado laboral y conozca su realidad. De ahí que muchas veces la contratación del personal se convierte una fuente de ventaja competitiva para la organización. (Cisneros 2011)

Las desventajas que implica un reclutamiento externo se ven reflejadas principalmente en el nivel de motivación de los trabajadores que ya son parte de la empresa y reduce su fidelidad. Adicionalmente, aumentan los costos del reclutamiento y el tiempo que se emplea en el nuevo trabajador en tareas de inducción y presentación. La probabilidad de seleccionar un candidato que se adapte con mayor facilidad al cambio que implica un nuevo trabajo se reduce frente a la que se tenía si se optaba por reclutamiento interno.

1.1.3.1.1 Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos puede definirse como “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten”. (Gonzalez García 2014)

La planificación de los Recursos Humanos tiene seis fases según Rodolfo Caldera Mejía, especialista en Recursos Humanos (Mejía 2004): la fase de análisis, la fase de previsión, la fase de programación, de realización, de control y de presentación de resultados.

Según el autor, la fase de análisis tiene como objetivo el conocimiento de la realidad de la empresa en cuanto al Talento Humano, es una etapa en la cual se necesita de información básica como el organigrama general actualizado, las funciones de cada área de la organización, la descripción de todos los puestos de trabajo existentes y las valoraciones de dichos puestos.

La siguiente fase es la previsión cuyo objetivo es determinar cuáles van a ser las necesidades futuras de la empresa en materia de personal, qué cambios piensa la empresa adoptar en el futuro y también las transformaciones que puedan surgir en el sector empresarial. Para poder desarrollar esta fase es necesario conocer el organigrama previsto que tiene la organización, cuantificar las necesidades de nuevos puestos, diseñar un sistema idóneo para seleccionar al futuro personal que se va a necesitar y cómo se va a formar y desarrollar los nuevos puestos.

A continuación, se desarrolla la fase de realización en la cual se ponen en práctica las herramientas descritas en las fases previas. La siguiente fase es la de control seguida por la presentación de resultados; en estas fases el objetivo es comparar la planeación realizada con las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

Una vez determinadas las necesidades ya sean presentes o futuras de la empresa es necesario que el jefe de línea que requiera incorporar personal a su equipo realice un documento de requerimiento de personal. Dicho requerimiento tiene como función reunir los requisitos y características necesarias para que una persona pueda ocupar el cargo requerido.

Entre la información básica que debe contener un documento de requerimiento de personal está: el nombre del cargo, el área a la que pertenece, el jefe que solicita, a quien debe reportar la persona y quienes se encuentran bajo su mando, en qué fecha se desea contratar, el motivo por el cual se ha generado el cargo y el nivel salarial que se puede ofrecer por dicho trabajo.

Con estas especificaciones, el encargado de la Gestión de Talento Humano dentro de la empresa podrá determinar su mercado laboral objetivo, la manera de convocar candidatos, cuáles son las características claves tanto físicas como técnicas que debe tener un aspirante para poder desempeñar las funciones a ser encomendadas de manera satisfactoria y que oferta laboral tiene la empresa para hacer.

Según Juan Carlos Serrano, en su libro “El Modelo de Gestión de Recursos Humanos” (2011), la identificación del perfil para cada puesto es una herramienta necesaria en el proceso de incorporar nuevas personas a una empresa. Primeramente porque permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto determinado y en segundo lugar porque nos permite realizar una planificación de actividades de desarrollo para que la persona llegue a cumplir con la totalidad de los requerimientos de su puesto o de los que se planea que desempeñe a lo largo de su carrera.

Serrano determina que los factores de mayor importancia dentro de una definición del perfil son: la identificación del puesto, el nivel de educación requerido, los conocimientos y la experiencia y las principales competencias para el cargo.

1.1.3.1.2 Aspectos estratégicos del reclutamiento

El proceso de reclutar a personas para que trabajen dentro de una empresa debe obligatoriamente estar alineado con la planeación estratégica de negocios de la misma; de esta manera, el reclutamiento puede convertirse en una fuente de generación de valor para la organización. Si logran alinearse los dos aspectos, será más fácil generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. (Correa 2015)

Los aspectos estratégicos del reclutamiento están directamente relacionados con la misión, la visión y los objetivos que la empresa persigue para lo cual es necesario contar con el personal que tenga las competencias necesarias para alcanzarlos.

Cuando una empresa busca determinar si su personal es el adecuado o no, es necesario realizar un análisis de carpetas para comprobar si las personas tienen el perfil adecuado para lograr los objetivos planteados. En caso de que el personal de la organización resulte no contar con las competencias, se puede optar por usar

estrategias de capacitación, de reubicación del personal o de ser el caso, deslindar a las personas.

Según Martha Alles, en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (2007) , una de las principales actividades estratégicas que se realizan al momento de reclutar es la determinación de los tipos de fuente y el canal de convocatoria para poder atraer tanto el número como la calidad de personas que se necesita en la organización.

1.1.3.2 Selección

La selección de personal surge en primer lugar por la necesidad de las empresas de contar con personal idóneo y acorde para realizar las funciones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente su objeto social o el cumplimiento de sus objetivos y metas económicas.

La Selección de Personal, bajo esa premisa, se convierte en el proceso más importante dentro de la organización puesto que, dependiendo de una buena gestión de selección de personal, la empresa cumple su proyección de crecimiento. (Torres Hernández 2012)

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto.

Independientemente de que el proceso de selección sea subcontratado o realizado por la propia organización, normalmente suele hablarse cuatro fases en un proceso de selección de personal: (Ibáñez 2015)

Preselección: Es un proceso negativo en la selección pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada.

Realización de pruebas: Los candidatos que han superado la fase anterior son convocados para realizar una serie de pruebas. Los principales tipos de pruebas que

se llevan a cabo son test psicotécnicos con los que se determinan las aptitudes y la personalidad del candidato y pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión.

Entrevistas: La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

Fase final: Tras las entrevistas, la empresa se enfrenta al momento de escoger a la persona que ocupará el puesto de trabajo ofertado, analizando para ello toda la información recabada en las fases precedentes, y de la manera más objetiva posible. Después de realizar la selección, muchas empresas llevan a cabo una revisión médica, y si la persona escogida la supera, se procederá a incorporarla a la organización.

1.1.3.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Triginé y Gan Bustos 2013).

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es el relacionar el desempeño con la retribución; más concretamente con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable.

Puede considerarse también como un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización – todos son evaluados por sus resultados (Objetivos de orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias). (Federico Gan 2006).

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

1.1.3.3.1 Indicadores estratégicos y de gestión

Para evaluar el desempeño se debe establecer una serie de indicadores para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se defina como importante en las organizaciones.

Los indicadores pueden ser de dos tipos: estratégicos que son aquellos que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; y los de gestión que miden el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos. (Borghi 2012)

1.1.3.3.2 Ventajas de la evaluación de desempeño

- En base a la información obtenida por la evaluación del desempeño se pueden trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo, promoción, etc.
- Debido a la implementación de la evaluación del desempeño, el líder y sus propios colaboradores pueden revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo.
- La evaluación del desempeño permite desarrollar planes y estrategias de mejora que atenúen las deficiencias y debilidades colectivas.
- También permite elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial de desarrollo.
- Se pueden orientar acciones para la obtención de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas.

- Con esta herramienta es posible aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en la organización.
- Permite promover la equidad, igualdad y transparencia.
- Es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. Utilizando esta herramienta se puede reorientar cualquier posible error. (Grande 2004)

1.1.3.3.3. Modelo de Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es “un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre las personas que la integran y que implica el definir las competencias por puesto que la organización requiere que las personas posean, evaluarlas y desarrollarlas” (Saracho 2015).

Puede considerarse también como “un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.” (Gallart 2010).

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto

Las competencias pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, también conocidas como competencias organizacionales o transversales, se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos atributos están asociados a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales.

Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador. Mientras que las competencias generales están relacionados a las habilidades y actitudes, las específicas suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades. (Warner 2008)

Según Rodríguez y Feliu (1996) las competencias son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio. Esas "diferencias" tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Es importante que al establecer un modelo de gestión por competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas, que sostendrán acciones gerenciales tales como:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.

1.1.3.4 Administración de la compensación

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. (Hernández 2014).

Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

Las compensaciones tienen como principales objetivos:

- Recompensar el desempeño de los colaboradores para su propia satisfacción y la de la organización.
- Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral.
- Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- Atraer y retener talento humano.
- Incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.
- Fomentar valores organizacionales como la calidad, el trabajo en equipo, la innovación y la consecución de las metas.

De manera general, los más comunes tipos de compensaciones que una organización puede ofrecer a sus colaboradores son:

- **Monetarios:** En este rubro se consideran las prestaciones adicionales a las exigidas por la ley como puede ser un aguinaldo de 30 días.

- **Bonos:** Beneficio económico adicional al sueldo generalmente otorgado por cumplir con metas establecidas según la descripción del puesto.
- **Beneficios no económicos:** como guarderías, transporte, servicio de comedor, asistencia médica, entre otros.
- **Asistenciales:** Un ejemplo de este tipo de incentivo son los seguros de gastos médicos para el empleado y en algunos casos para la familia directa.
- **Recreativos:** Bajo este concepto se incluyen aquellos beneficios que buscan fomentar el bienestar integral de la persona dando oportunidad de descanso como los parques recreativos o brindar días adicionales de vacaciones.
- **Capacitación / educación:** Ofrecer la oportunidad de aumentar sus conocimientos es un gran incentivo para el trabajador ya que además de la oportunidad de prepararse más puede significar un avance en su plan de carrera y desarrollo.

Para entender en qué consiste un sistema de compensación salarial, debemos describir conceptos importantes que nos den la idea clara de qué se trata de lograr con un sistema de compensación, ya que al definir un buen sistema de compensación estamos tratando de diseñar la mejor estructura que nos ayude a encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa, y dará una buena salida a las decisiones gerenciales con respecto al sistema de salarios.

Al obtener el mejor sistema de compensación lograremos una interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Lograr una buena interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, ayudará a que el empleado se sienta atraído por el trabajo y se sienta motivado a realizarlo de la mejor manera posible.

Dentro de los elementos más importantes de los sistemas de compensación, tenemos los que se describen a continuación: equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, sistemas de valoración de puestos. Entre otros elementos importantes del sistema, que ayudan a definir la equidad externa, tenemos la información salarial del mercado, que al igual que la compensación variable, se describirán posteriormente.

1.1.3.4.1 Equidad interna

La equidad interna consiste en crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exige a cada uno de ellos y a su propia preparación académica. En tal caso, se puede decir que a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma.

La compensación de los empleados deberá ser congruente a su contribución individual, para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales, y la capacidad de cada persona para desenvolverse en su puesto de trabajo.

1.1.3.4.2 Equidad externa

La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y salarios de cada trabajador dentro de nuestra empresa contra los que se devengan en empresas afines a la nuestra; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que competimos, ya que tres son las alternativas de nuestra posición en el pago de salarios: que superemos a nuestros competidores, que los igualemos o que nuestros sueldos se encuentren por debajo de los que ellos están pagando.

Además, la equidad externa también nos ayuda a ponerle atención a las prestaciones adicionales que puedan estar dando otras empresas a sus empleados para igualarlas o superarlas dentro de nuestro sistema de compensación para tomar ventaja dentro del mercado.

1.1.3.4.3 Descripción de puestos

Para poder realizar una buena administración de compensaciones salariales es necesario tener bien claro qué contiene y qué significa cada puesto de trabajo dentro de la organización, además tener una buena descripción de puestos nos dará información confiable sobre la organización.

La descripción de puestos nos detalla lo siguiente de cada puesto: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. Además, la descripción de puestos sirve de guía y agiliza, o facilita cada una de las fases del proceso de administración de recursos humanos. Para poder llegar a la descripción primero se debe realizar el análisis de puestos; este proceso consiste en la obtención de información.

1.2 Centro de datos

Un centro de datos se puede definir como “la ubicación donde se encuentran los equipos informáticos necesarios para el procesamiento de la información de una empresa” (Unitel Blog 2016). Su tamaño puede variar de pequeñas salas a conjuntos de edificios. En ellos se ubican grandes cantidades de componentes electrónicos que hacen posible el almacenamiento y proceso de la información. Se construyen con el objetivo de garantizar la continuidad de servicio, o para gestionar informaciones críticas.

Debido a la relevancia de la información que se almacena en los centros de datos, es importante que ofrezcan una serie de características para asegurar un funcionamiento óptimo:

Energía garantizada

La energía eléctrica es la llave de todas las operaciones que se realizan en los centros de datos. Sin energía eléctrica fiable, este tipo de infraestructura no podría funcionar. Pero no es suficiente con estar conectado a la red eléctrica tradicional, sino que es necesario contar con equipos de apoyo capaces de aportar la energía suficiente para el buen funcionamiento en caso de apagón. Por ello los generadores eléctricos (sistemas de almacenamiento de energía) son parte fundamental para asegurar el servicio en caso de cortes de luz.

Conexión a Internet

Los centros de datos están conectados a Internet a través de conexiones Gigabit Ethernet redundantes, por lo que en caso de caída de una línea, el servicio seguirá funcionando sin problemas.

Seguridad

Debido a la gran cantidad de información valiosa que se almacena en los servidores hospedados en los centros de datos, la seguridad es primordial para evitar cualquier tipo de robo de información u otra serie de problemas. Servicios de videovigilancia y presencia de personal las 24 horas del día son algunas medidas que todo centro de datos debe implementar para garantizar la seguridad de los datos de sus clientes.

Sistemas de control de climatización

Una temperatura óptima es fundamental para sacar el máximo rendimiento a las máquinas ahí instaladas, por eso los centros de datos utilizan sistemas de aire acondicionado que mantienen la temperatura de las salas en una franja de entre los 15 y 25 grados, evitando el sobrecalentamiento de los servidores.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO PARA CENTRO DE DATOS, EN LA CIUDAD DE QUITO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Las PYMES

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. No existe una actividad donde inevitablemente las empresas deban tener una dimensión dada para funcionar; así como tampoco existen países o economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

Explorando en la estructura económica global, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros. Actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países, pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes.

Las PYMES en este contexto encuentran su razón de ser, ya que “constituyen las organizaciones capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una nación”. (Cárdenas 2016)

En cuanto a la Gestión del Talento Humano en las PYMES, Calderón y Castaño (2005) realizaron una investigación en países de América Latina, donde concluyeron que este tipo de empresas en su mayoría no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano, no lo alinean con el marco estratégico de la empresa y no se formulan la misión, las políticas, las metas, las estrategias en dicha área. Además, las actividades operativas de gestión de recursos humanos la realizan mayormente de manera informal.

Respecto a las funciones de recursos humanos, de acuerdo al tamaño de las organizaciones Mondy y Noe (2005) manifiestan que en las empresas pequeñas raramente existe una unidad formal de recursos humanos y especialistas en administración de recursos humanos. Más bien, otros gerentes de la empresa manejan las funciones. El enfoque de sus actividades es generalmente la contratación y la conservación de empleados competentes.

En las PYMES, se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de recursos humanos. En estas empresas hay poca especialización, el gerente de Talento Humano conforma básicamente todo el departamento.

Para enfrentar con eficacia los desafíos en esa materia, los dirigentes de PYMES, ante todo, deben tener una visión estratégica de la administración, es decir, considerarla como una actividad de valor agregado para la empresa.

No existe un modelo o esquema único de gestión del talento humano, existen diferentes aproximaciones y modelos que, a su vez, nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además, no todas las empresas usan los modelos de gestión en la misma manera. (Grande 2004)

Jacques, Cisneros y Mejía (2011) describen los desafíos actuales que tienen los dirigentes de las PYMES para alcanzar un modelo “a la medida” de gestión de talento humano en este tipo de empresas:

- La planeación y dotación de recursos humanos,
- La retención de los recursos humanos, y
- El desarrollo de los recursos humanos

2.1.2 PYMES de Centros de datos en el Ecuador

En Ecuador, según la información publicada por la Superintendencia de Compañías, al año 2016, el total de empresas registradas a nivel nacional, en las categorías pequeña y mediana empresa es de 30.717, desglosado de la siguiente manera:

Tabla 1

Total de empresas registradas a nivel nacional

Tamaño de empresa	Número de registros
Pequeña empresa ¹	21.665
Mediana empresa ²	9.052

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Soledad Valencia

En Pichincha, existen 11.053 PYMES, siendo la categoría de “pequeña empresa” la que cuenta con el mayor número de registros (7.575), seguido de medianas empresas con 3.478.

Para efectos de este trabajo de investigación, del análisis sectorial de datos se desprende que a nivel nacional, en la categoría G474 (VENTA AL POR MENOR DE EQUIPO DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIONES EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS) del CIU se registran 356 PYMES, clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 2

Clasificación de PyME a escala nacional

Grupo	Tipo de empresa		
	Pequeña	Mediana	Total
G474 venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados	255	101	356

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Soledad Valencia

En cuanto a personal ocupado, en el mismo sector económico, el INEC detalla que 4991 personas laboran en estas PyME, según el siguiente detalle:

¹ Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores ó Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00

² Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores ó Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

Tabla 3

Cantidad de empleados que laboran en las PYMES en el País

Tipo de empresa	Total
Pequeña empresa	2.466
Mediana empresa	2.525

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Soledad Valencia

Cifras que confirman la importancia de este trabajo de investigación, al ser el talento humano uno de los elementos intangibles más importantes en las organizaciones y más aún en las PYMES, donde su principal ventaja competitiva podría ser su equipo de trabajo. (Correa 2015)

2.1.3 Investigación empírica

Para efectos de este estudio, la población a analizar está constituida por 204 PYMES registradas en la provincia de Pichincha e inscritas en la categoría G474 del CIU (VENTA AL POR MENOR DE EQUIPO DE INFORMACIÓN Y DE COMUNICACIONES EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS), de las cuales 135 son pequeñas empresas y 69 medianas empresas.

La ciudad de Quito contabiliza el 98% de estos registros, es decir, que en esta localidad están registradas 132 pequeñas empresas y 67 medianas empresas.

2.1.4 Metodología

La presente investigación tuvo como objetivo conocer y delimitar el accionar de la gestión de talento humano que registran las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centros de datos en la ciudad de Quito, con particular enfoque en la fase de reclutamiento y selección, de igual forma las evaluaciones de desempeño y la compensación que reciben los empleados al cumplir con los estándares y metas propuestas.

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se busca especificar las características de los procesos de talento humano en PYMES.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se pretende acercarse a la realidad de la gestión de talento humano de PYMES del sector en investigación. Se

consideró este enfoque ya que, como lo plantean González y Ángeles (2006), la investigación cualitativa busca penetrar al interior de grupos o comunidades con el propósito de describir detalladamente situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos, además de las ideas de los participantes, sus experiencias, percepciones, actitudes, tal como ellos los expresan y no como uno los describe.

Esta investigación es transversal, ya que se describen y analizan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación cualitativa sigue los siguientes pasos:

Paso 1- Concebir la idea a investigar

Paso 2- Plantear el problema

Paso 3- Elegir las unidades del análisis y la muestra de origen

Paso 4a- Concebir el diseño o abordaje de investigación

Paso 4b- Recolectar y analizar los datos cualitativos

Paso 5- Elaborar el reporte de resultados cualitativos

Los dos primeros pasos se especifican en los capítulos anteriores, por lo cual se continuará con el proceso a partir del paso 3.

2.1.5 Unidades de análisis y muestra

La población N es el número de PYMES con el cual se elaborará la investigación. Como muestra n será la selección de representantes de cada pyme, indicada en la tabla a continuación:

Tabla 4

Datos para el cálculo de la población y la muestra en pequeñas empresas

Parámetros	Cantidad
Universo	Empresas y establecimientos registrados en la Superintendencia de Compañías
Cobertura población CIIU ciudad de Quito	N= 132

Muestra “n” por fórmula finita	n= 117
Muestra “n” por método de muestreo no probabilístico	n=15

Elaborado por: Soledad Valencia

Tabla 5

Datos para el cálculo de la población y la muestra en medianas empresas

Parámetros	Cantidad
Universo	Empresas y establecimientos registrados en la Superintendencia de Compañías
Cobertura población CIU ciudad de Quito	N= 67
Muestra “n” por fórmula finita	n= 63
Muestra “n” por método de muestreo no probabilístico	n= 34

Elaborado por: Soledad Valencia

Para los cálculos se empleó la fórmula de población finita conociendo la población:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

TERMINOLOGIA

DESCRIPCIÓN

N=	Tamaño de la población (General)
Z= 1,95	Nivel de confianza (Selección del 95% de confiabilidad)
p= 0,50	Probabilidad de éxito o proporción
q=0,50	Probabilidad de fracaso
d=0,03	Precisión
n= ?	Tamaño de la muestra (valor resultante de la fórmula)

Desarrollando la fórmula se obtiene la muestra para ambos tipos de empresa:

Pequeña empresa

$$n = \frac{(132) * (1,95)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,03)^2 * (131) + (1,95)^2 * (0,50) * (0,50)} = \frac{125,48}{1,0678} = 117,52$$

Mediana empresa

$$n = \frac{(67) * (1,95)^2 * (0,50) * (0,50)}{(0,03)^2 * (66) + (1,95)^2 * (0,50) * (0,50)} = \frac{63,69}{1,009} = 63,12$$

El factor tiempo, recursos económicos, accesibilidad y alcance impiden que se pueda abordar toda la muestra obtenida, sin embargo mediante el método de muestro no probabilístico a conveniencia es posible elegir una muestra más pequeña y disponible.

En el proceso cualitativo, la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Este autor también nos señala que para “determinar” (sugerir) el número de casos a estudiar, intervienen tres factores:

- Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos)
- El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación)
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo)

Esta encuesta fue realizada en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito, a 34 medianas empresas y 15 pequeñas empresas; todas ellas relacionadas entre sí por su actividad económica que es la comercialización de servicios y equipamiento para centros de datos. Dicha recolección de datos fue ejecutada de manera directa y personal con los departamentos administrativos de las empresas, en el año 2017.

La razón social de las organizaciones encuestadas y el formato de encuesta aplicada constan en el Anexo 1 y 2 respectivamente.

2.1.6 Diagnóstico de la situación actual de las empresas a estudiar

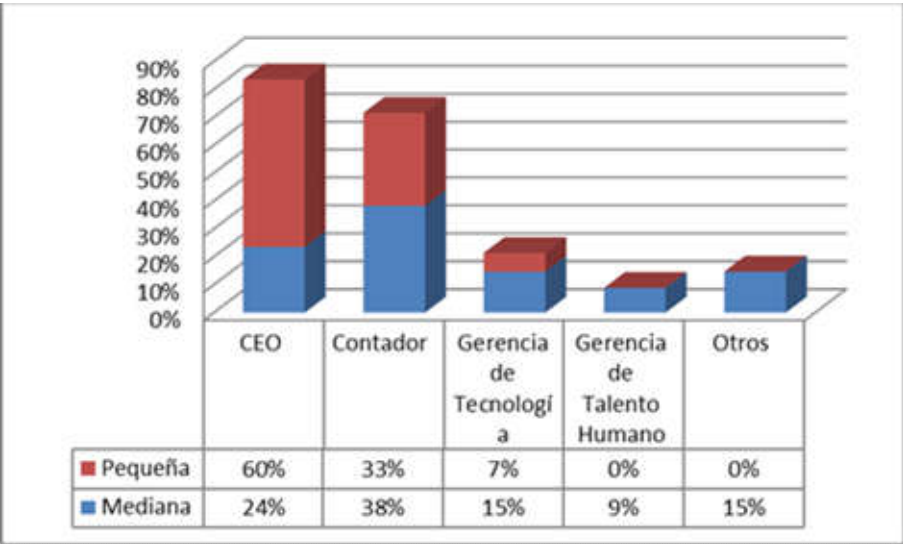
La mejor manera de obtener información de primera mano es recurriendo a la fuente y por ello se hicieron encuestas a las personas encargadas de la administración de Talento Humano de las organizaciones seleccionadas para indagar a fondo acerca de la situación actual.

2.1.6.1 Análisis

Pregunta 1. Cargo o posición que ocupa actualmente:

Gráfico 1

Análisis comparativo pregunta No. 1



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Soledad Valencia

Al consultar quién se encarga de la gestión de talento humano en la organización y que, a la vez esté en capacidad de contestar la encuesta propuesta; se determinó que en las pequeñas empresas el 60% corresponde al CEO (Chief Executive Officer) mientras que en la mediana empresa este rol se asocia con el contador con un 38%, seguido de los CEO's con un 24%. Aparece también en la mediana empresa la figura del Gerente de Talento Humano con un 9%.

Pregunta 2. Cantidad de empleados directos:

En las pequeñas empresas la cantidad promedio de empleados de las empresas entrevistadas es de 15 mientras que en las medianas empresas asciende a 55 personas.

Pregunta 3. Cuántas personas trabajan en el área de Talento Humano?

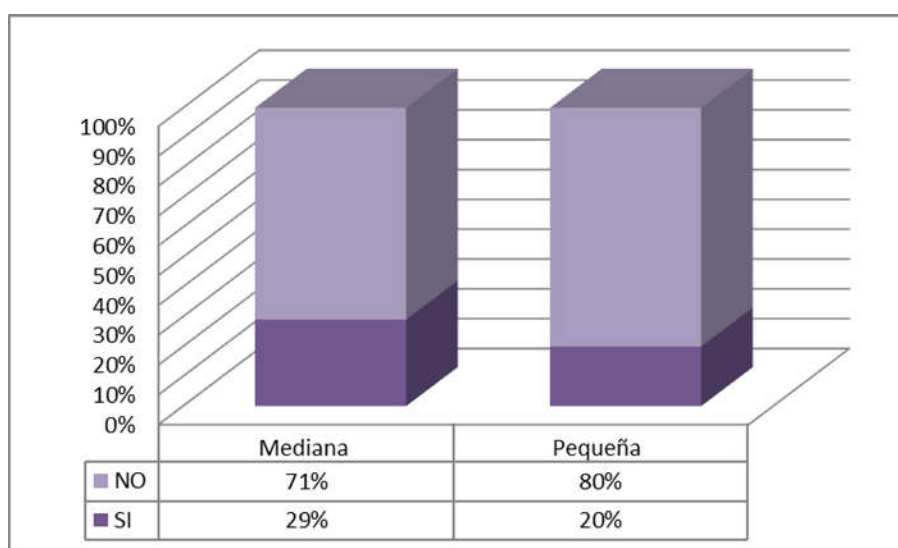
Al consultar a las pequeñas empresas sobre este tema, en promedio indicaron que 1 persona trabaja en esta área, mientras que en las medianas empresas la cantidad de trabajadores en GTH es de 3 personas.

De este análisis se desprende que las medianas empresas por su cantidad de trabajadores evidencia la necesidad de contar con al menos un responsable en el área de Talento Humano.

Pregunta 4. ¿En su organización, el área o departamento de Talento Humano está formalmente establecida?

Gráfico 2

Análisis comparativo pregunta No. 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

En ambos tipos de organizaciones se identifica la falta de un área de talento humano formalmente establecida: pequeñas empresas 80% - mediana empresa 71%.

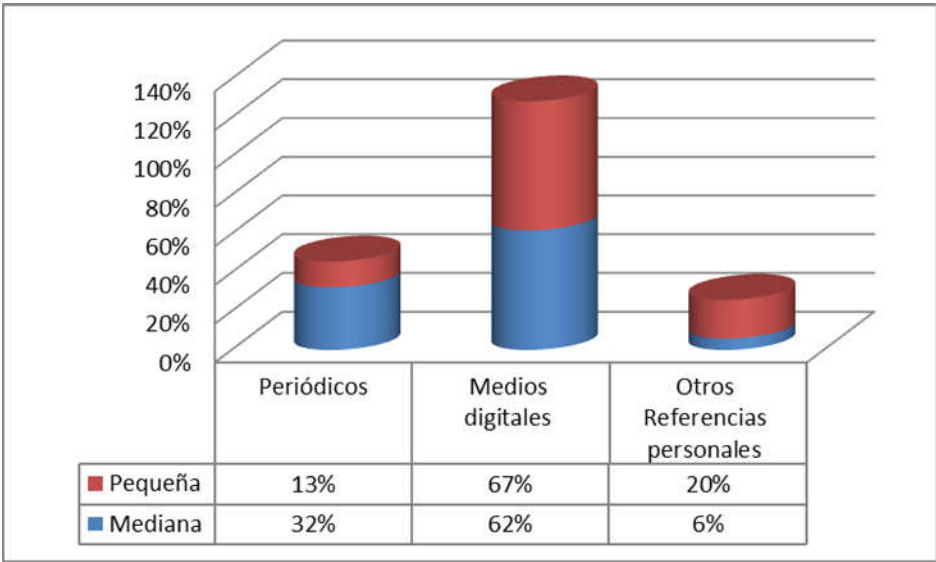
En muchas empresas recién constituidas, el departamento de talento humano es considerado secundario o poco necesario; es por eso que se observa una tendencia a la no constitución del mismo en una organización, generando problemas estructurales y también administrativos al acumular muchas tareas en un solo departamento.

Reclutamiento de Personal

Pregunta 5. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que la empresa considera para convocar al personal?

Gráfico 3

Análisis comparativo pregunta No. 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

En las pequeñas empresas, el 67% de los empleadores respondió que la principal fuente de reclutamiento utilizada para publicar vacantes corresponde a medios digitales, el 20% restante afirmó que lo hace por otro medio (referencias personales).

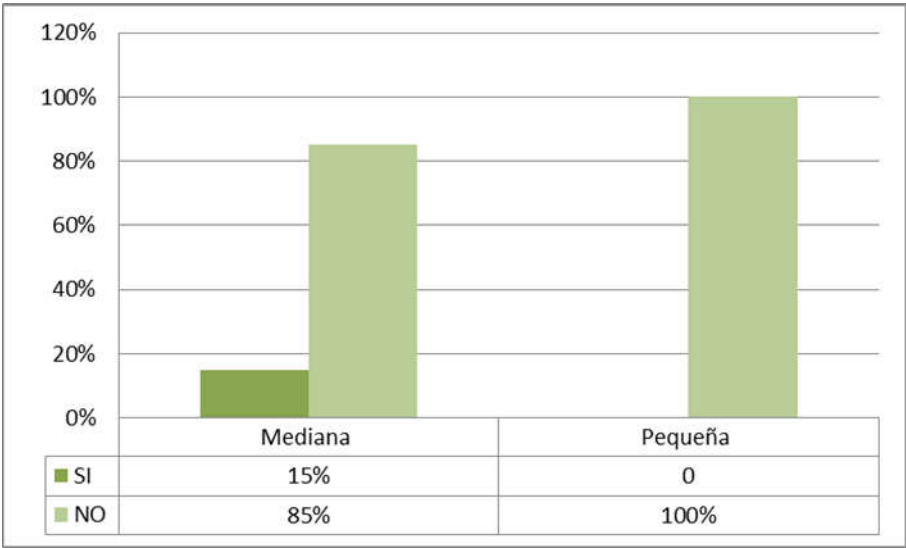
En las medianas empresas, el 62% de los empleadores publicó la vacante a través de medios digitales también, el 32% por periódicos y el 6% por referencias personales.

En esta pregunta existe similitud en ambos tipos de empresa en la opción de medios digitales. En la actualidad resulta importante usar el Internet como medio de comunicación que contribuya en los procesos de reclutamiento de personal.

Pregunta 6. ¿Existe algún procedimiento documentado sobre la fase de reclutamiento?

Gráfico 4

Análisis comparativo pregunta No. 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

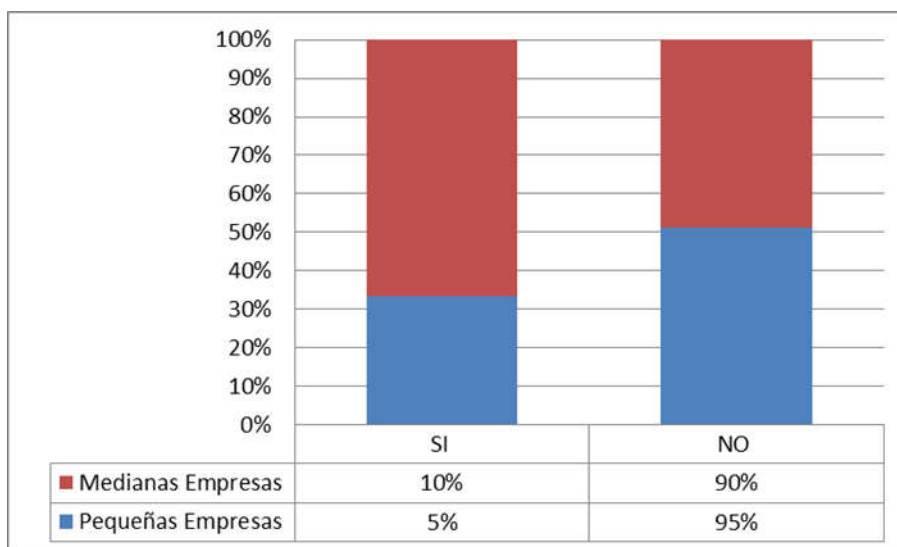
Para la totalidad de las pequeñas empresas encuestadas, el procedimiento documentado sobre la fase de reclutamiento no existe. En el caso de las medianas empresas, solo un 15% de las organizaciones confirman su existencia.

Es importante documentar todos los procesos y registros con su respectiva codificación; esto con la finalidad de mantener controles internos que van a permitir una mejor gestión y desempeño por parte del personal en cada área.

Pregunta 7. ¿Su empresa tiene establecido un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo de la organización?

Gráfico 5

Análisis comparativo pregunta No. 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

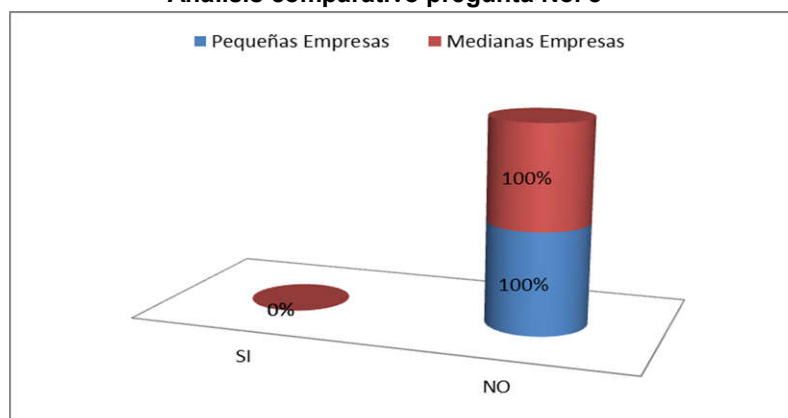
Para el 95% de las pequeñas empresas y 90% de las medianas empresas encuestadas, el manual de funciones por puesto de trabajo no existe.

Al contar con un manual de funciones podría llevarse un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Este documento especificaría los requisitos básicos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Pregunta 8. ¿La empresa expresa con claridad las competencias requeridas para el cargo a convocar?

Gráfico 6

Análisis comparativo pregunta No. 8



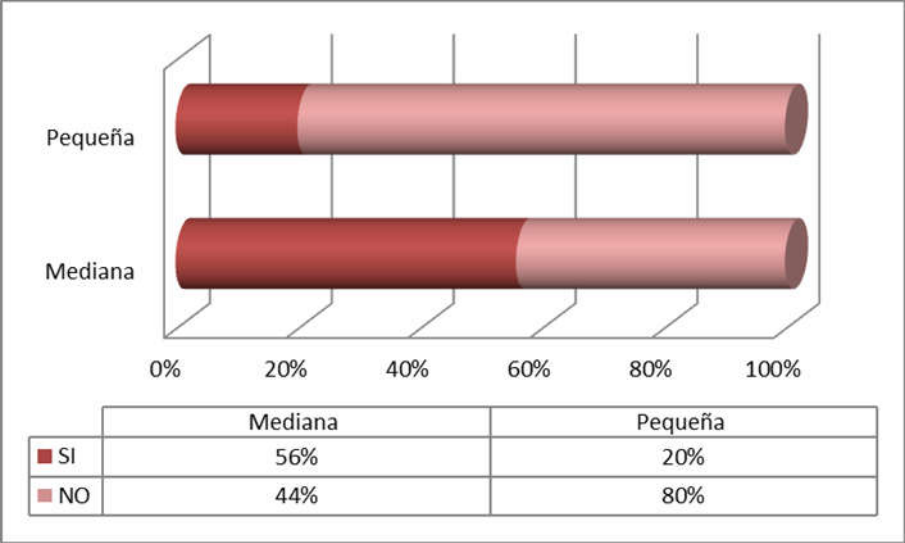
Elaborado por: Soledad Valencia

Para ambos tipos de empresa, el 100% de los entrevistados considera que expresa claramente las competencias del cargo a contratar. Resultado que llama la atención pues la mayoría de las PYMES investigadas no cuenta con manuales de funciones establecidos ni evaluaciones por competencias.

Pregunta 9. ¿Existen criterios para la definición y evaluación de las competencias de los candidatos a reclutar?

Gráfico 7

Análisis comparativo pregunta No. 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

En el caso de las pequeñas empresas, 80% de los entrevistados considera que no tiene establecidos criterios para la definición y evaluación de las competencias de los candidatos a reclutar.

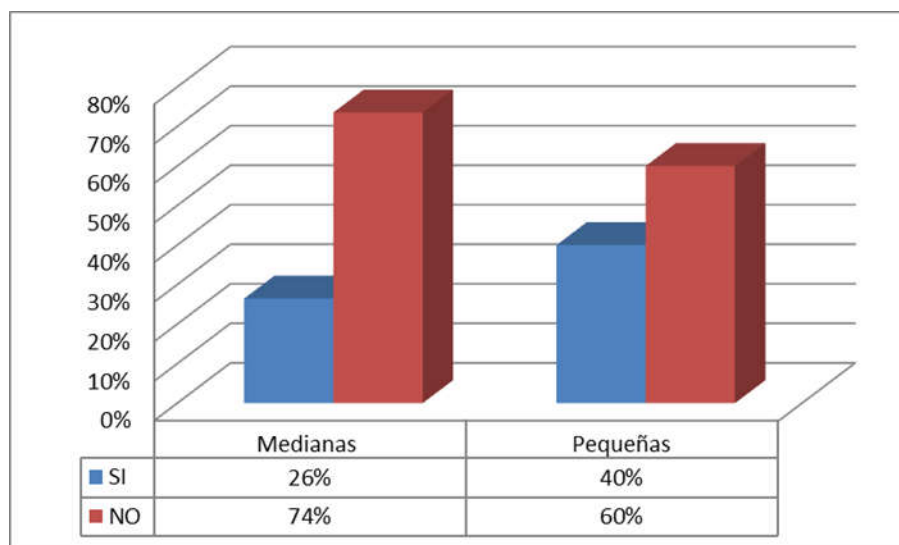
Para las medianas empresas, el escenario es distinto, el 56% de los empleadores indica que si posee los criterios mencionados.

Selección

Pregunta 10. ¿Existe algún formato con el que se diligencie la entrevista?

Gráfico 8

Análisis comparativo pregunta No. 10



Fuente: Encuesta

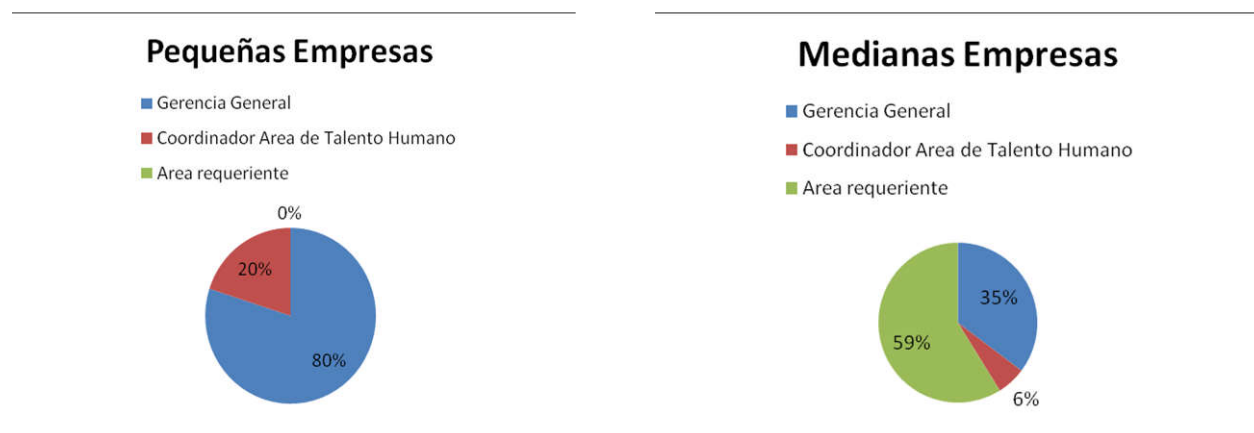
Elaborador por: Soledad Valencia

El 60% de las pequeñas empresas encuestadas manifestó que no cuenta con un formato para diligenciar la entrevista. Situación similar se evidencia en las medianas empresas, 74% respondió negativamente a este requerimiento de información.

Pregunta 11. ¿A quién (es) se le notifican los resultados de la entrevista?

Gráfico 9

Análisis comparativo pregunta No. 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

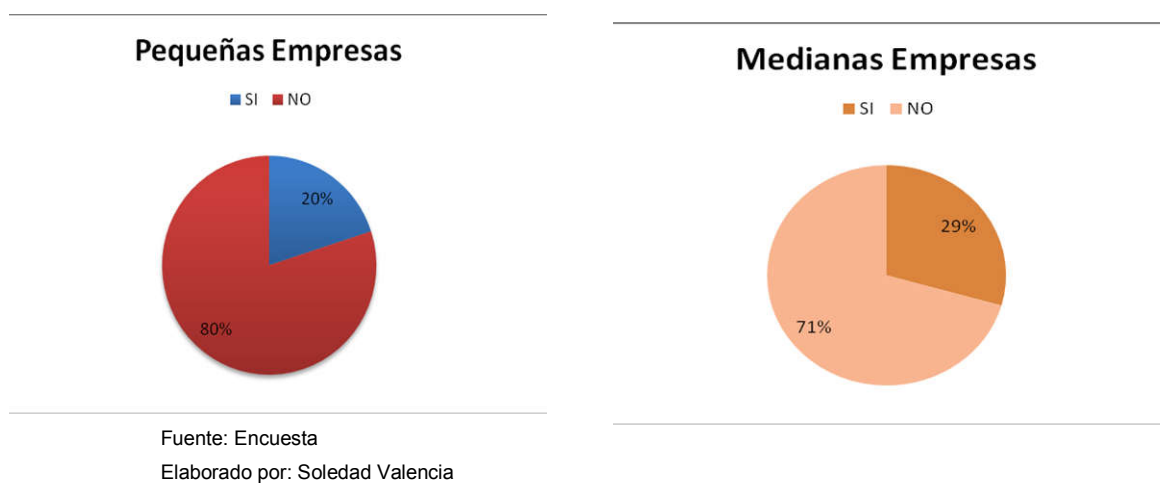
Para el caso de las pequeñas empresas, 80% de los encuestados confirma que la notificación de los resultados de las entrevistas es para la Gerencia General, seguido por el coordinador de Talento Humano con un 20%.

En las medianas empresas, un 69% de los encuestados indica que la notificación va para el área requirente, seguida de la Gerencia General con un 35%. La Coordinación del área de talento humano ocupa el último lugar de las notificaciones con un 6%.

Pregunta 12. ¿Existe algún procedimiento documentado para realizar el proceso de la selección?

Gráfico 10

Análisis comparativo pregunta No. 12



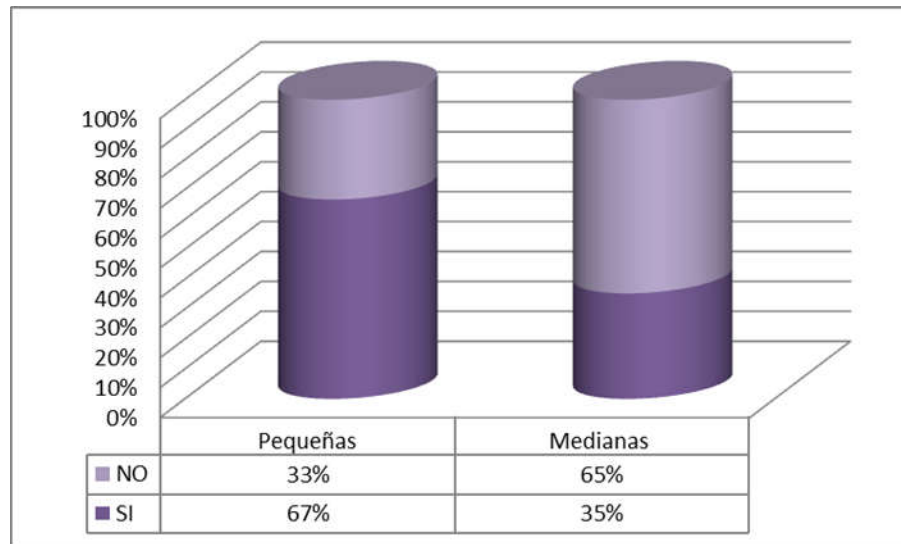
En ambos tipos de organizaciones, la situación es similar en cuanto a la documentación del proceso de selección; el 80% y el 71% de las pequeñas y medianas empresas respectivamente no documenta este proceso.

Documentar el proceso de selección permitiría a las PYMES sistematizar y buscar una mayor efectividad que permita el acceso oportuno y confiable de la información general. Este proceso podría simplificarse a partir de un flujograma, en el que se despliegue paso a paso las actividades más importantes y relevantes del proceso.

Pregunta 13. ¿Están definidas pruebas técnicas y/o psicológicas para realizar la comprobación de la competencia del candidato a seleccionar?

Gráfico 11

Análisis comparativo pregunta No. 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

De la investigación se desprende que existe una diferencia notoria en cuanto a procedimientos en los dos tipos de empresas.

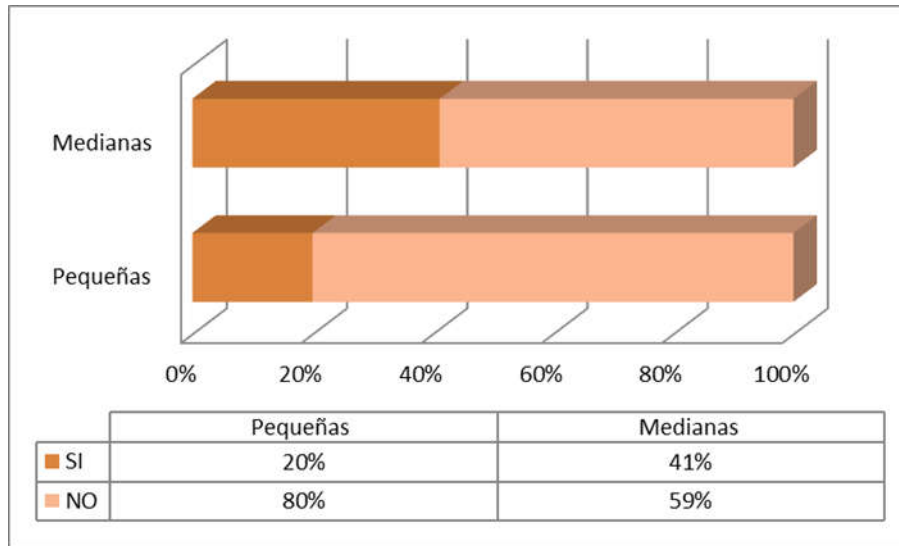
En las pequeñas empresas, el 67% de los encuestados indica que no tiene establecidas pruebas técnicas y/o psicológicas para comprobar las competencias de los candidatos. Se contraponen con la situación que se observa en las medianas empresas: únicamente el 35% de los empleados no utiliza los tipos de pruebas mencionados.

Evaluación del desempeño

Pregunta 14. ¿Su organización tiene instaurado el proceso de evaluación del desempeño para con sus trabajadores?

Gráfico 12

Análisis comparativo pregunta No. 14



Fuente: Encuesta

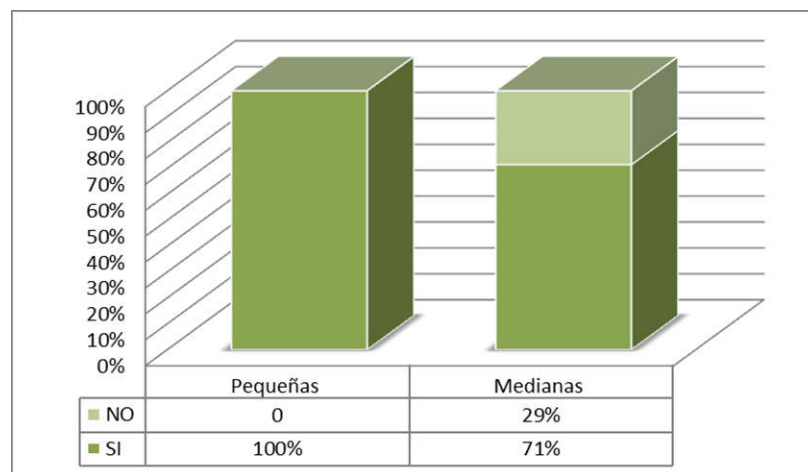
Elaborado por: Soledad Valencia

En las pequeñas empresas, 80% de los encuestados manifiesta que no tiene instaurado el proceso de evaluación del desempeño. Situación que se contrapone con el 59% de las medianas empresas que indica que si lo ha establecido de manera formal.

Pregunta 15. ¿Se tienen definidos parámetros para medir el desempeño de sus empleados?

Gráfico 13

Análisis comparativo pregunta No. 15



Fuente: Encuesta

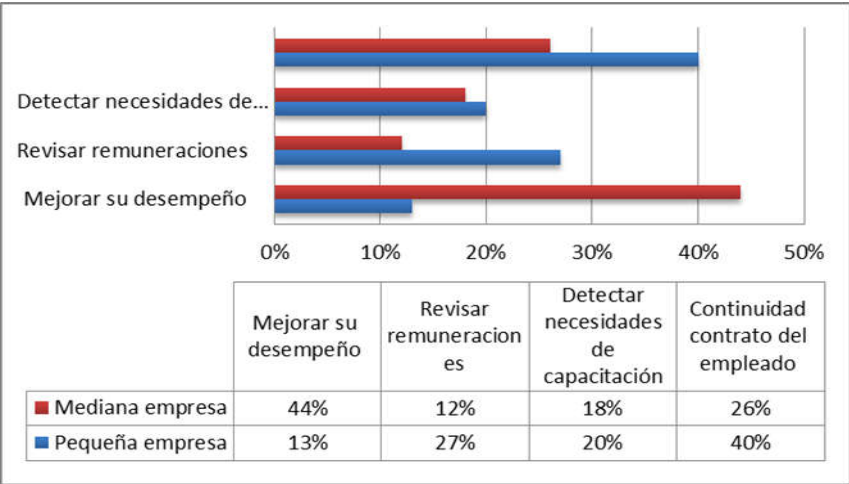
Para las medianas empresas que contestaron que evaluaban el desempeño de los empleado, el 71% de los encuestados indica que si tiene parámetros definidos para la evaluación.

En el caso de las pequeñas empresas, la totalidad de los empleadores que contestó afirmativamente a la anterior pregunta, manifestó la existencia de estos parámetros de evaluación.

Pregunta 16. ¿Cuál sería para usted la principal razón para evaluar el desempeño de sus empleados?

Gráfico 14

Análisis comparativo pregunta No. 16



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Soledad Valencia

En las pequeñas empresas, el 40% de los empleadores considera que la principal razón para evaluar a sus empleados es dar continuidad al contrato de trabajo seguido por la revisión de las remuneraciones con un 27%.

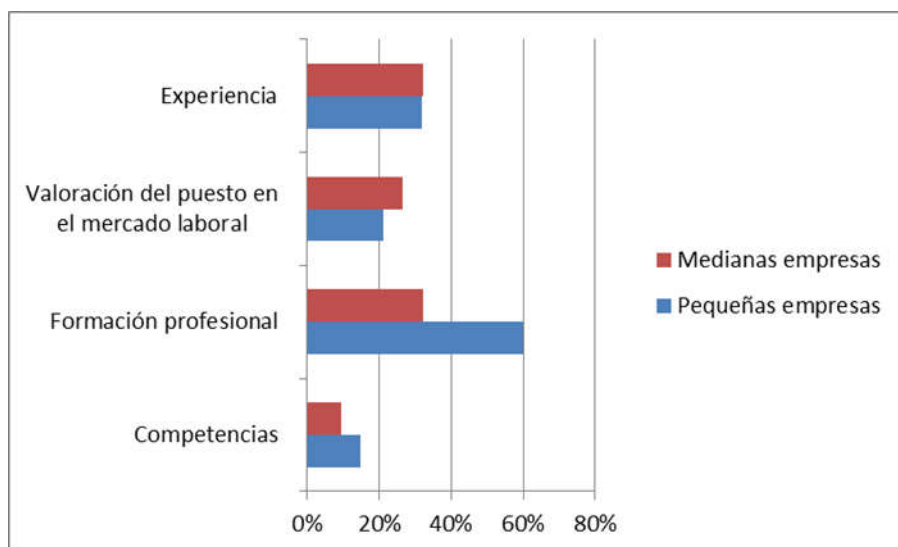
Para el caso de las medianas empresas, mejorar el desempeño del empleado es la principal razón del proceso de evaluación del desempeño con un 44%. Dar continuidad al contrato ocupa el segundo lugar con el 26%.

Compensación

Pregunta 17. ¿Cuál es el principal criterio que utiliza para establecer el salario de un empleado?

Gráfico 15

Análisis comparativo pregunta No. 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

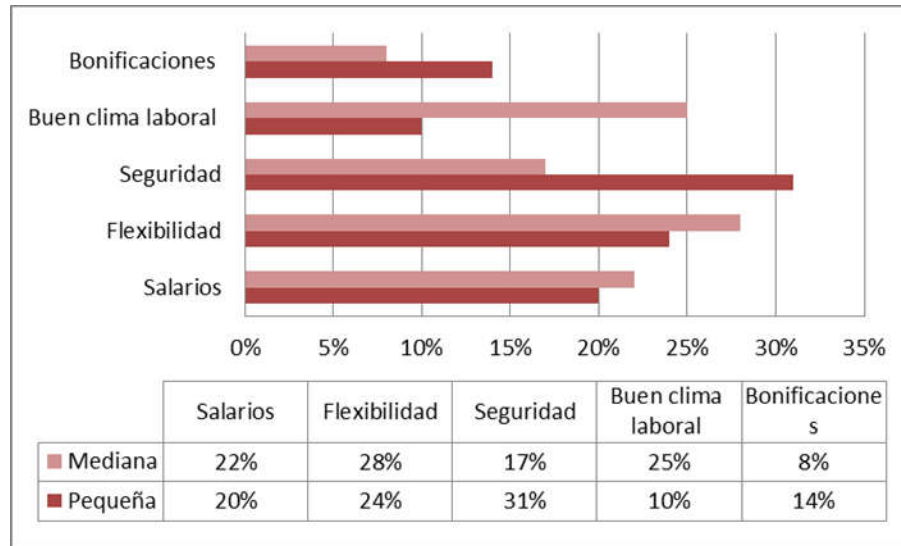
Para las pequeñas empresas, el principal criterio que utilizan los empleadores para establecer el salario es la formación profesional seguido de la experiencia de los empleados.

En cuanto a las medianas empresas, el orden de importancia que da el empleador para establecer el salario es formación profesional, experiencia, valoración del puesto en el mercado laboral y competencias.

Pregunta 18. ¿Qué estrategia utiliza para retener a su personal clave?

Gráfico 16

Análisis comparativo pregunta No. 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

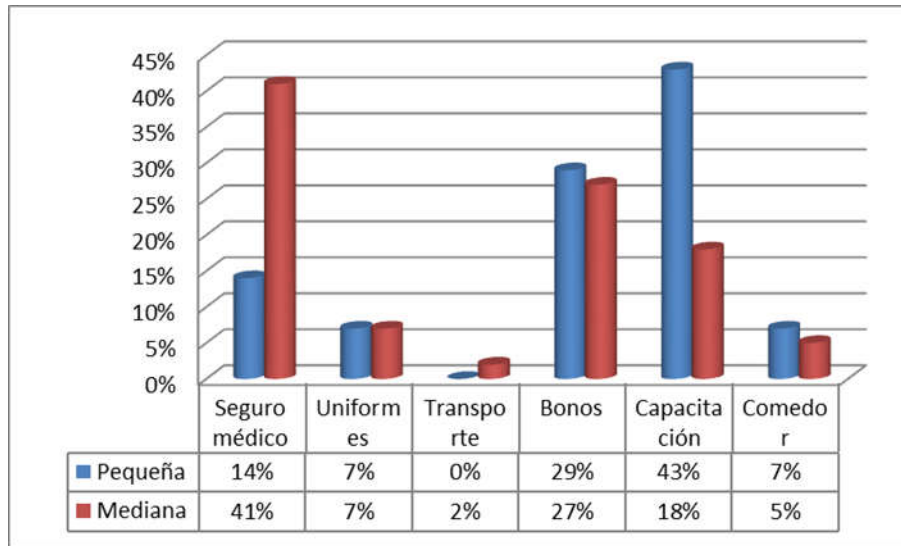
Para el caso de las pequeñas empresas, la estrategia utilizada por los empleadores para retener a su personal clave consiste en brindarle seguridad 31% seguido de flexibilidad con un 24%. El salario ocupa el tercer lugar con un 20%.

Situación similar se evidencia en las medianas empresas, en este caso, la flexibilidad es el primer factor con 28% seguido de buen clima laboral con 25%.

En ambos casos las bonificaciones no son valoradas como una estrategia clave para retener al personal.

Pregunta 19. ¿Qué está ofreciendo la empresa en materia de prestaciones adicionales?

Gráfico 17

Análisis comparativo pregunta No. 19

Fuente: Encuesta

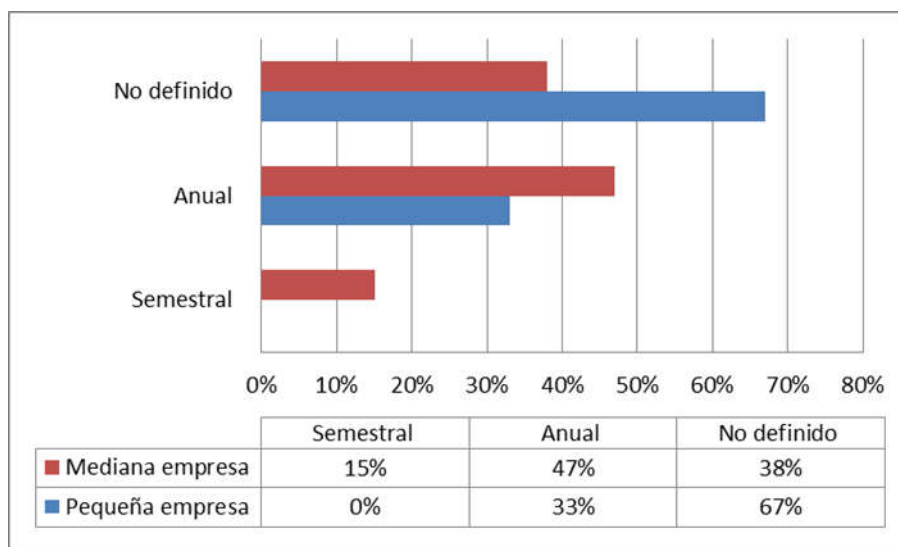
Elaborado por: Soledad Valencia

Para las pequeñas empresas, las bonificaciones adicionales otorgadas ocupan este orden: Capacitación con un 43%, bonos 29% y seguro médico con 14%. Los beneficio extras de uniformes, transporte y comedor no tienen mucha acogida en este tipo de organizaciones.

En las medianas empresas, el seguro médico es el principal beneficio adicional otorgado a los empleados con 41%, seguido de entrega de bonos por desempeño con un 27%. La capacitación es considerada como un beneficio adicional entre el 14% de los consultados.

Pregunta 20. ¿Con qué frecuencia se revisa el tema salarial en la empresa?

Gráfico 18
Análisis comparativo pregunta No. 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Soledad Valencia

Para las pequeñas empresas, el 67% de los empleadores encuestados la revisión salarial no tiene una frecuencia definida. El 33% de organizaciones la hace de manera anual.

El 47% de las medianas empresas revisa la situación salarial de sus empleados cada año, seguido por un 38% de encuestados que indica que no tiene periodo de tiempo establecido para las revisiones.

2.1.6.2 Diagnóstico General

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, del análisis de las encuestas tanto para pequeñas como medianas empresas, se concluye que el área de Gestión de Talento humano tiene falencias que no permiten identificar las necesidades de cada una de las organizaciones en torno a la GTH para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Esto se debe al desconocimiento tanto de empleadores como de empleados de los beneficios que generaría para su organización, crear cultura y ambiente laboral. Se visualiza un enfoque solo en cumplimiento más no en desarrollar a las personas.

El sistema aplicado en la Gestión de Talento Humano en estas empresas es en su mayoría informal y en otros casos no existe, de acuerdo a lo que expresan los gerentes y personal administrativo que fueron entrevistados.

El sistema que se maneja incurre en realizar procedimientos básicos en cada uno de los subsistemas que se analizaron, en el inicio del ciclo se lleva a cabo el reclutamiento y selección sin un análisis claro del perfil del candidato potencial, que en dicha gestión como punto de partida generará impacto en los demás subsistemas; por lo cual el desempeño y desarrollo sostenible de los colaboradores y la organización se pone en cuestión.

Responsables del área de Talento Humano

Tanto en las pequeñas como medianas empresas es general comprometer la administración de la Gestión del Talento Humano a la Gerencia General; esto debido a que, en muchos casos, los propietarios de estas pequeñas y medianas empresas son los encargados de estos departamentos y prefieren ser ellos los responsables de todas las nuevas contrataciones.

En los casos en los que existe un departamento de talento humano en la empresa, ya se observa una delegación de esta responsabilidad, sin embargo, siempre se ven involucrados la Gerencia General y el área administrativa a través del contador.

Reclutamiento

La gestión administrativa de Recursos Humanos que tienen las PYMES en el aspecto de admisión de personas, es más notorio en las pequeñas empresas. Puesto que reclutan personal, sin importar al cargo donde lo distribuyan, no evalúan si dicha persona funciona o no en el cargo que se le haya asignado

Por lo que consecuentemente existirán problemas administrativos en las actividades departamentales al no evaluar las habilidades de las personas idóneas o no idóneas.

Pequeñas y medianas empresas coinciden en el uso de medios digitales para el reclutamiento del nuevo personal por considerarlos más eficientes y menos costoso frente a otras opciones.

Una característica particular en las pequeñas empresas, al no contar con un departamento de talento humano, las referencias personales constituyen un mecanismo de reclutamiento para los nuevos empleados.

Documentación de procesos

La totalidad de los encuestados tanto para pequeña como mediana empresa expresa que existe una clara comunicación de todas las responsabilidades que tendrá el nuevo empleado pero, al no existir documentación y seguimiento de la fase de reclutamiento, ésta se convierte en información no verdadera.

La inexistencia de un respaldo de la fase de reclutamiento de los candidatos, no permite a la empresa tener una retroalimentación de estos procesos, por lo cual, cualquier error que se presente a futuro será más difícil de identificar por parte de la Gerencia o del área encargada.

Selección del personal que se integrará a la empresa

En las empresas que no disponen de un área responsable de la gestión del talento humano; las notificaciones de los resultados de las entrevistas realizadas a los candidatos las realiza el área solicitante o la gerencia general.

Se repite la inexistencia de procesos documentados.

Evaluación del desempeño del personal en la empresa

Más del 50% de encuestados tanto en pequeñas como en medianas empresas manifestaron que no existía ningún tipo de proceso que evaluara el desempeño a los trabajadores.

Al no tener instaurada una evaluación de desempeño para los empleados, la empresa no podrá implementar nuevas estrategias que le permitan generar eficiencia en los procesos.

En las empresas que realizan la evaluación, no existe una clara definición de los parámetros que usan para medir el desempeño. Entre la parte de la muestra seleccionada que respondió afirmativamente a la existencia de instrumentos que les permiten medir el desempeño de sus empleados, se realizó una comparación con la variable definida como la motivación para realizar los mismos y se encontró que la principal razón para realizar procesos de evaluación del desempeño es para mejorar el desempeño de los empleados, en último lugar es la revisión de salario de los mismos.

Compensación a los trabajadores

La compensación a los empleados es un tema crucial en cualquier proceso administrativo o financiero. El establecimiento de políticas claras y justas, tanto para el empleador como para el trabajador, garantiza no solo un ambiente laboral adecuado, sino también el desarrollo de todos los involucrados en esta sociedad de mutuo beneficio.

Para determinar el salario de un colaborador existen muchos parámetros que se toman en cuenta.

La mayor parte de las empresas expresan una tendencia a realizar una revisión salarial en periodos de tiempo no definidos a sus empleados , seguidos en porcentaje por las revisiones anuales.

CAPITULO III

PROPUESTA DE ESQUEMA PARA MEJORAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES QUE COMERCIALIZAN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO PARA CENTRO DE DATOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Los resultados obtenidos en la presente investigación no pretenden criticar el buen o mal manejo de las empresas estudiadas, sino más bien, al conocer su situación actual, brindar una guía que las oriente hacia una adecuada Gestión del Talento Humano. Las tres claves principales en la administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas deben ser: pragmatismo, creatividad y flexibilidad. (Cisneros 2011)

Estas proposiciones serán de gran utilidad para reformar los procesos administrativos que las PYMES estudiadas vienen ejecutando, además, servirá como una pauta con plena seguridad de alcanzar las metas y objetivos organizacionales tanto para el bienestar de las empresas y de sus trabajadores acorde a las normas y/o leyes vigentes.

La problemática que confrontan las organizaciones con respecto a los procesos del área en mención, es que todo se desarrolla de forma parcial, tanto en el proceso de selección hasta la contratación, ciertas actividades no se ejecutan, ya sea por desconocimiento o centralización de procesos. Por esta razón mediante las estrategias que se detallarán a continuación, se busca optimizar los procesos administrativos y así se podrá mejorar el flujo de trabajo y los obstáculos que actualmente atraviesan.

En la investigación realizada se puede comprobar que las PYMES que comercializan productos y servicios para centro de datos, en la ciudad de Quito, presentan una serie de problemas que han impedido la utilización óptima de todos sus recursos. Estas organizaciones tienen que aceptar y entender que las personas son la base real del negocio y han de focalizar sus prioridades en la captación (seleccionando a los mejores perfiles y evitando que la rotación de personal

perjudique al negocio); el desarrollo (formando a los profesionales para sean los más cualificados posible); el reconocimiento (premiando el buen rendimiento) y el trabajo en equipo (generando espíritu de pertenencia y motivando al personal).

Inicialmente lo apropiado sería el establecimiento de una estructura organizativa básica en la se establezca una gerencia de recursos humanos, que tendrá como objetivo primordial, desarrollar un modelo de gestión de talento humano que sea capaz de brindar creatividad, motivación y calidad de vida a los empleados; seguido de la aplicación de nuevas estrategias de atracción y selección de talento así como nuevos esquemas de contrataciones, administración o maquila de nómina.

Una gestión del talento humano sofisticada, global y de generación de valor no surgirá de un día al otro. Se debe comenzar con las áreas de importancia crítica e ir construyendo las competencias generales del talento con el tiempo. (Mertens 2000).

Reclutamiento de personal

De los resultados de la investigación, el reclutamiento en las PYMES estudiadas es externo puesto que los recursos son pocos, para ello se pueden tener las siguientes opciones que son de bajo costo:

- Anuncios en institutos y universidades
- Anuncios en instituciones gremiales
- Recomendaciones de terceros
- Anuncios en redes sociales u otras páginas de Internet que publican oportunidades laborales.

Los anuncios deben ser claros y deben contener el perfil del puesto requerido (del cual se hablará más adelante). Este proceso es importante porque mientras más candidatos se tengan, la empresa tendrá más opciones para una adecuada selección.

Selección de personal

La selección en las PYMES estudiadas no es realizada de manera técnica ya que no cuentan con especialistas o personal de tiempo completo que se dedique a

este tema. Aunque este proceso posee bastante subjetividad, se puede disminuir un poco la misma si se siguen los siguientes pasos:

1. Revisión y calificación de las hojas de vida de los participantes
2. Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas
3. Entrevista personal para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso.

Estos tres puntos anteriormente mencionados deberían estar valorados de manera cuantitativa previamente por el empleador para facilitar su calificación. A continuación, se presenta un ejemplo del proceso, el mismo que variará de acuerdo al puesto y a las necesidades de cada PYME:

Tabla 6

Propuesta de valoración cuantitativa para el proceso de selección

Actividad	Puntuación
1. Revisión y calificación de las hojas de vida de los participantes	40
1.1 Estudios	5
1.2 Experiencia	20
1.3. Certificaciones	15
2. Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas	30
2.1 Pruebas psicológicas	10
2.1. Pruebas técnicas	20
3. Entrevista personal para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso	30
Calificación final	100

Elaborado por: Soledad Valencia

Las calificaciones descritas se plantearon en base a la experiencia y por sugerencia directa del área de talento humano de una de las empresas más grandes y reconocidas en el sector de estudio: KRUGERCORPORATION S.A.

Una vez concluidos los tres pasos del proceso sugerido se obtendrá el total de las calificaciones asignadas para proceder a seleccionar a la persona indicada para el puesto, que será quien obtenga la calificación mas alta.

Como parte de la selección se propone la utilización de este check list del proceso:

Tabla 7

Check list sugerido proceso de reclutamiento y selección

Reclutamiento	Recepción de información de candidatos	
Selección	Entrevista inicial, validación de datos y especificaciones del puesto	
	Aplicación y evaluación de exámenes (definición de técnica de evaluación)	
	Verificación de antecedentes	
	Comparación de resultados	
	Definición de terna finalista	
	Entrevista final por parte de la dirección solicitante	
	Exámenes médicos	
	Selección y aceptación al puesto	
	Entrega de documentos y firma de contrato	

Elaborado por: Soledad Valencia

Inducción de personal

En las PYMES estudiadas no se realiza un proceso de inducción del puesto a los nuevos empleados. Al ser la inducción el primer paso para lograr una adecuada relación con el nuevo colaborador debe considerarse como esencial.

A continuación, se presenta los pasos del proceso de inducción de personal nuevo. Primero se le debe dar la bienvenida al nuevo trabajador, presentarlo con sus compañeros de trabajo y se le debe indicar información general de la empresa que debe incluir los siguientes aspectos:

- Breve reseña histórica de la empresa
- Visión, misión, metas, proveedores, clientes, mercado, competencia, filosofía y cultura organizacional

- Normas de conducta interna que contienen: apariencia personal, asistencia, confidencialidad, seguridad industrial, relaciones con clientes, proveedores y entre el personal.
- Beneficios e incentivos
- Finalmente, se le debe explicar sobre el cargo a desempeñar, lo cual será ejecutado por el Supervisor Inmediato suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Descripción de cargos

De las PYMES estudiadas, ninguna posee un manual de puestos y si bien algunas indican que evalúan competencias ninguna considera el perfil de competencias. Como se mencionó anteriormente, la definición del perfil para cualquier puesto de trabajo es la base para el logro de resultados, y a su vez es la materia prima para realizar la selección.

Para definir un perfil laboral, éste debe contener al menos la siguiente información:

- Denominación del puesto
- Jefe inmediato
- Número de vacantes
- Misión del puesto
- Requisitos del puesto: exigencia académica, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas.
- Perfil de competencias (diccionario de competencias)
- Funciones generales y específicas

Con respecto al perfil de competencias, se debe definir para cada puesto las competencias que se requieren, entendiéndose a éstas como los rasgos de personalidad que van más allá de las destrezas y conocimientos requeridos. Una herramienta que recoge las competencias requeridas es un Diccionario de Competencias. Las PYMES podrían utilizar, en un inicio, como base el Diccionario de Competencias desarrollado por Martha Alles u otros disponibles en la red.

Además, cabe recalcar que cada empresa deberá elaborar su propio diccionario de competencias, analizarlas y ver cuáles han de aplicar de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización. Cada puesto tendrá diferentes competencias y se elegirán de acuerdo a los niveles requeridos descritos en el diccionario.

Un ejemplo de manual de puesto para un Técnico de Soporte y Redes, su perfil podría ser el siguiente:

Tabla 8
Ejemplo de Manual de Puesto

Empresa..... <u>Descripción de cargo</u> TÉCNICO DE SOPORTE Y REDES	
A. Identificación del cargo	
Lugar de trabajo:	Quito
Valoración de puesto:	\$ 700,00
Depende jerárquicamente de:	Jefe de Departamento de Soporte / CEO
No. De personas que dependen de él :	Ninguna
Régimen de trabajo :	Jornada completa
Tipo de contrato:	Indefinido
B. Objetivo del cargo	
Ejecutar trabajos de soporte computacional de hardware y software a clientes de la empresa a nivel local.	
C. Funciones asociadas al cargo	
Actividades clave	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa y ejecuta plan de trabajo de la empresa, planificando las tareas con la jefatura y las áreas relacionadas, organizando la ejecución interna y externa, reportando a jefatura y actualizándose en relación a las necesidades de los clientes. 2. Opera y mantiene las plataformas de tecnología de la información y comunicaciones de nuestros clientes. 	

<p>2.1 Realiza tareas de mantención interna y externa de la Red de Datos verificando y monitoreando diariamente el estado de las plataformas encargadas.</p> <p>2.2 Soporte a servidores</p> <p>2.3 Soporte a Sistemas Operativos y máquinas virtuales del centro de Datos</p>	
D. Requisitos del cargo	
EDUCACIÓN	REQUISITOS TECNICOS
<p>Secundaria <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Post-grado <input type="checkbox"/></p>	<p>Profesión o título: Titulo de tercer nivel Ingeniería de Sistemas o similares</p> <p>Especialización: No aplica</p> <p>Idioma: Inglés (de preferencia)</p> <p>Otros conocimientos técnicos necesarios: Conocimientos y experiencia práctica en soporte y mantención de hardware y software de computadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia práctica en sistemas operativos Windows versiones XP/VISTA/ 7 y MAC OS. • Conocimientos y experiencia práctica en herramientas ms office versiones 2003/2007/2010 (Word, Excel, Power Point, Outlook) • Conocimientos y experiencia práctica en herramientas de productividad de oficina (antivirus, visualizadores pdf, multimedia, compresores, inventario). • Conocimientos y experiencia práctica en instalación y configuración de Redes de Voz y Datos. • Conocimiento y experiencia en herramientas de seguimiento de ticket para gestión de incidentes. • Conocimientos y experiencia en configuración, instalación y mantención de equipos de Telefonía Digital, análoga e IP.

COMPETENCIAS	Compromiso Ética Orientación al cliente Orientación a resultados Liderazgo Autocontrol Dinamismo
---------------------	--

Elaborado por: Soledad Valencia

Como seguramente la PYME manejará algunos perfiles de puestos, es necesario que para su administración se disponga de un Manual de puestos. Este manual será un compendio que reúne todos los puestos existentes (por nombre) para poder identificarlos, saber cuales existen y acceder a su contenido de ser necesario.

El manual podría ser una o varias carpetas físicas o digitales. Hay que archivarlas con cuidado de que no se extravíen o borren, ni tampoco modifique alguien que no esté autorizado.

Evaluación del desempeño

De las PYMES estudiadas, ninguna tiene un proceso formal de evaluación del desempeño y sus gerentes evalúan a sus empleados en base a su observación y percepción personal de manera informal.

Los métodos de evaluación del desempeño tienen cierto grado de subjetividad, pero Chiavenato (2009) dice que el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso.

Es así que la autoevaluación del desempeño puede ser una buena opción para las PYMES, ya que es utilizada en organizaciones democráticas y abiertas donde el propio individuo con la ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y monitoreo.

Existen otros métodos de evaluación del desempeño, pero para esta investigación se considera que un sistema fácil de utilizar en las PYMES puede ser usando listas de verificación (check-lists), el cual enumera los factores de evaluación

a considerar de cada persona y se asigna una valoración cuantitativa como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9
Check list de factores de evaluación

Evaluación del Desempeño											
Nombre:											
Puesto:											
Departamento:											
Área de Desempeño	1	2	3	4	5	Área de Desempeño	1	2	3	4	5
Agilidad						Iniciativa Personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Disponibilidad						Planificación y organización					
Cooperación						Autonomía					

Elaborado por: Soledad Valencia

Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada empresa. (Chiavenato 2009)

La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales del empleado y debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado.

Remuneraciones

En las PYMES estudiadas las remuneraciones son establecidas por la gerencia. En este tema lo que se debe buscar es que los empleados se sientan satisfechos. Las PYMES pocas veces están en condiciones de ofrecer salarios y prestaciones tan generosas como los de las grandes empresas; sin embargo, pueden

brindar otras formas de remuneración. Por eso, la remuneración debe tener una parte fija y una parte variable medible de acuerdo a resultados, esto conlleva a una mayor productividad y mayor beneficio para el empleado y la empresa.

Los incentivos y las prestaciones son el componente variable y estos variarán de una organización a otra, ya que depende de la capacidad financiera de cada una. La remuneración debe ser definida por cargo, debe ser competitiva en el mercado laboral y debe ser equitativa dentro de la organización de acuerdo a cada responsabilidad, ya que la inequidad genera que la gente esté descontenta y desmotivada. También se puede analizar definir rangos o escalas de sueldos para cada puesto.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de un plan de incentivos depende de la capacidad financiera de cada empresa, pero hay incentivos que no requieren de grandes inversiones de dinero. El simple detalle de dar una nota de felicitación a un colaborador por haber hecho actividades adicionales a las de su responsabilidad, como atender a los clientes de manera singular o dedicar a un proyecto más tiempo de su jornada laboral, será un motivo para que el colaborador se sienta reconocido y motivado para realizar sus actividades con compromiso y entusiasmo.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de incentivos económicos y no económicos:

Incentivos económicos:

- Incrementos salariales
- Gratificación por méritos
- Pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción)
- Participación en las ganancias
- Opción de comprar acciones a precio diferencial
- Seguro médico, seguro de vida

- Instrucción, formación u otros gastos educativos
- Servicios de transporte, guardería, comedor, etc.

Incentivos no económicos:

- Elogios
- Premios y galardones
- Reconocimiento público
- Horarios flexibles
- Días adicionales de vacaciones
- Eventos sociales, actividades de integración
- Mayor autonomía, etc.

Las recompensas económicas se otorgan como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, por ello dependerá de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

Una estrategia de remuneración que podría aplicarse a este tipo de organizaciones podría ser la siguiente:

Tabla 10
Estrategia de remuneración

Remuneración	Estrategia de la organización	Peso
Fija	Brindar estabilidad al colaborador, Salario competitivo.	%
Variable	Enfoque en resultados	%

Elaborado por: Soledad Valencia

Este modelo está diseñado para ser flexible y puede ser aplicado hacia cargos que sean medidos de acuerdo al comportamiento de ventas y el mercado, también

para cargos operacionales o administrativos. Es la estrategia más utilizada en la mayoría de empresas del sector investigado.

Elementos del Modelo:

Fija: Determinada por la escala y aspiración salarial como base de cálculo, adaptándose a las necesidades del negocio, en función del trabajo desempeñado a diario, significa el deber ser de la posición.

Variable: Depende de los resultados obtenidos por el desempeño individual, o grupal, para el cumplimiento de objetivos organizacionales, está estrechamente ligado a los resultados de negocio y su productividad

Beneficios: Compensaciones indirectas, relacionadas al sentido de pertenecía de la organización y resultados obtenidos cumpliendo con las políticas y normativas. (Descuento en productos y servicios que ofrece la empresa, transporte y alimentación)

Tabla 11

Escala de cumplimiento de objetivos (remuneración variable)

	Escala de cumplimiento de objetivos		
Aproximado	95-99,99%	100%-104,99%	105%-130%
Pago variable	100%	105%	130%

Elaborado por: Soledad Valencia

La escala de cumplimiento de objetivos puede variar para cada organización, dependiendo de sus objetivos a alcanzar. Se recomienda utilizar una escala de: no cumplimiento, cumplimiento y sobre cumplimiento para los colaboradores que perciben una compensación variable, teniendo en cuenta los parámetros expuestos en el modelo anterior.

Tabla 12

Modelo de compensación

Elementos	Nivel		
	Eficiencia	Cumplimiento	Unidad
Fija (60% - 80% Aprox Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio. 100% Cargos administrativos) Dinero – Escala salarial		En consideración con la experiencia, cargo desempeñado, títulos, estudios, etc.	Antigüedad y experiencia, roles definidos que se cumplen en la posición. (Deber ser de la posición)
Variable (40% - 20% Aprox. Aprox Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio. Comisiones, bonos, participación en beneficios, etc.	Depende de los resultados aportados a corto plazo: Individuales. Equipos de trabajo. Empresarial.	En función de los resultados a mediano y largo plazo.	Actitudes Cooperación Participación
Total estimación	130%	80-100%	
Beneficios e Incentivos	Considerando la normativa interna dependerá del el impacto en los resultados y metas de la organización, teniendo en cuenta los tres niveles.		

Elaborado por: Soledad Valencia

Capacitación y desarrollo

Debido a los bajos recursos económicos con que cuentan las PYMES, tal vez no se pueda implementar la capacitación por competencias, pero para la capacitación orientada al puesto (destrezas y conocimientos), se puede tener la opción de enviar a un empleado a capacitar, quien tendrá como responsabilidad bajar en cascada lo aprendido a los demás miembros de la organización. De igual manera, la capacitación puede dejarse a cargo de los empleados experimentados, quienes así, transmitirán sus conocimientos a los más jóvenes.

Bienestar Social

Permite ayudar al colaborador en tres campos de su vida, en el ejercicio del puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo y fuera de la empresa, garantizando su calidad de vida.

Los responsables de esta estrategia podría ser: el encargado del talento humano y las direcciones.

El modelo que se sugiere se basa en tres ejes:

Asistenciales: Dentro de la organización existen personas que pueden dar guía hacia los colaboradores en diferentes temas expuestos en el modelo, por su experiencia y desarrollo.

Recreativas: Apoyo en organización y planificación de actividades de recreación para la inclusión y sentido de pertenencia dentro de la organización. (Viajes, almuerzos, etc.)

Complementarias: Aporte de la organización hacia los colaboradores. (Descuentos en comedor, cafetería, etc)

Tabla 13

Modelo de prestaciones adicionales

Asistenciales	Recreativos	Complementarios
Seguro médico	Ocio	Comedor , cafetería
Bonos		
Capacitación		
Certificaciones adicionales		

Elaborador por: Soledad Valencia

Bases de datos y sistemas de información de recursos humanos

Al no contar con documentación de los procesos en las PYMES estudiadas, se propone instaurar una base de datos de los empleados con información de cada persona.

Supervisar significa dar seguimiento a las actividades sustentadas en el plan de cada empresa para cumplir sus objetivos, misión y visión.

Los procesos de administración del talento humano han pasado por una metamorfosis en su forma de operación, ya que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez más herramientas y a aprovechar las ventajas que suministran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Riascos & Aguilera 2011).

Para que la gerencia tome decisiones eficientes y adecuadas sobre la administración del talento humano, necesitan contar con toda la información posible sobre las personas que trabajan en la organización, y esa información debe incluir lo siguiente:

- Registros de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.

- Registro de candidatos, con datos de los mismos.
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros registros, que dependerán de las necesidades de cada organización

CONCLUSIONES

1. En las empresas analizadas, no se encontró constituido un departamento encargado del talento humano en la empresa, derivando las funciones que le confieren a ésta a departamentos administrativos o la gerencia general.
2. Al carecer de este departamento se observaron varios problemas en temas administrativos como inexistencia de procesos de selección y reclutamiento de personal así como de procesos evaluativos para los candidatos y trabajadores actuales.
3. Los responsables de la Gestión de Talento Humano en las PYMES investigadas son profesionales empíricos cuya principal orientación, como resultado de las encuestas aplicadas; es la generación de ganancias y la permanencia en el mercado, por lo que no resultará sencillo sensibilizarlos en los conceptos aceptados del “mantenimiento del personal” que se practican en las grandes empresas.
4. En las PYMES analizadas se observa un bajo interés en procesos relacionados con la administración del personal, con bajos índices de evaluación y recompensa a los empleados, inexistente documentación de procesos de selección y reclutamiento de nuevo personal, y demás competencias propias de un departamento de talento humano.
5. El proceso de selección y reclutamiento de personal para la empresa, es uno de los puntos más importantes en el proceso administrativo y constitutivo de la organización, ya que serán estos colaboradores los encargados de llevar a cabo todos los objetivos a corto y mediano plazo de la organización.
6. La selección del nuevo personal es manejada por personal no capacitado, dando como resultado un proceso de selección basado en una entrevista directa con el administrador o por referencias personales. Esto no solo es un proceso inútil, sino también peligroso para la organización ya que no se puede asegurar que la persona contratada cuenta con los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar su puesto.

A pesar de las intenciones por realizar un seguimiento, en el caso de que la gerencia desee revisar la eficiencia de sus procesos de reclutamiento y selección de personal, esta tarea también se ve impedida, debido a la poca documentación de dichos procesos. La inexistencia de un seguimiento documentado a procesos administrativos y de evaluación del personal impide a la gerencia tener una retroalimentación de los mismos.

7. La administración y seguimiento del personal se vuelve un ejercicio de ensayo, ya que al carecer de la información necesaria para disminuir los riesgos o mejorar la eficiencia de los procesos, la gerencia no tendrá como sustentar o comparar sus resultados actuales con una base de datos sólida.

8. Poco interés en el proceso de evaluación del personal, esto se evidencia directamente en los resultados de las encuestas. Los encuestados expresan que no existe una definición de los parámetros a evaluar.

9. Al no existir un proceso fidedigno de evaluación y control del desempeño laboral en la empresa, es muy difícil el asegurar que los incentivos o bonificaciones lleguen a las manos adecuadas. Si un empleado no se siente recompensado por su trabajo, es muy probable que decida cambiar su actual empleo, o trasladarse a otra empresa que le dé una mejor oferta

10. La retención del personal es un aspecto muy importante dentro de la organización, y la forma de asegurarlo es generando un sistema de compensación a aquel grupo de empleados que sobresalen en sus tareas y son un referente de comportamiento y calidad para el resto de la empresa.

Los principales mecanismos de retención de personal que usan las empresas son el ofrecimiento de prestaciones como flexibilidad, buen clima laboral, seguro médico, bonos de productividad, entre otros. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, no se puede asegurar la adecuada distribución de estos incentivos, ni la eficiencia de los mismos como motivantes al desarrollo personal y laboral dentro de la empresa, si no se posee un adecuado proceso de evaluación del desempeño laboral.

11. La gestión del talento humano en las PYMES es exigente y retadora pues requiere de mucha sensibilidad y tino por parte de los responsables, pues al ser organizaciones de reducido número de colaboradores el impacto de una decisión o acción bien o mal ejecutada elevará o pondrá en riesgo la operación casi de inmediato.

La realidad demuestra la importancia y valor de las PYMES, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro y fuera de su estructura, que impacta en la gestión de la organización.

En este tipo de organizaciones se aprecian dificultades en la gestión de las personas. Se evidencian casos de falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación.

A partir de esta realidad se buscan alternativas para resolver estas cuestiones, pero no siempre las organizaciones tienen las personas adecuadas para abordar y solucionar estos inconvenientes.

La bibliografía en general está orientada a la gestión de las personas desde una mirada de una gran organización y eso hace que las PYMES vean que esto es inaplicable a su realidad. Es más, los profesionales están formados también desde la perspectiva de las grandes organizaciones y son pocos quienes se especializan en la realidad de las PYMES. Esto ha sucedido durante años y lleva a que en la actualidad se presuma que la gestión de las personas no puede aplicarse en las PYMES porque su tamaño y recursos no lo permiten.

Teniendo en cuenta las características de las Pyme, su realidad e historia, se pueden aplicar todos los conceptos, técnicas y herramientas para la gestión de las personas, lo que es posible, si se las ajusta a sus recursos y escala.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA, 2005.
- Alles, Martha. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, 2007.
- Bólvivar, Paola. «Universidad Militar Nueva Granada.» *Beneficios a empleados: Impacto contable y financiero aproximación de la NIC 19*. 2015. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12736/1/BENEFICIOS%20A%20EMPLEADOS%20-NIC%2019-%20PAOLA%20BOLIVAR.pdf> (último acceso: 2017).
- Borghi, Alicia. *Diseño de puestos de trabajo*. Mexico, 2012.
- Cárdenas, Donald José Porras. *Importancia de las PYMES en la economía*. El nuevo diario.com, 10 de Mayo de 2016: 1.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill, 2009.
- Cisneros, Jacques. *Administración de PYMES*. Mexico: Pearson Education, 2011.
- Correa, Luz Janeth Lozano. *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 2015: 3.
- Cuevas, Juan Carlos. *Psicología y Empresa*. 16 de Septiembre de 2015. <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>.
- Dessler, Gary, y Leticia Ayala. *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, 2015.
- Federico Gan, Federico Gan Busto, Jaume Triginé. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos , 2006.

- Gallart, M. Antonia. *Competencias laborales*. 2010.
- García, Martín González. *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*, 2a.ed. Mexico: Grupo Editorial Patria, 2014.
- Grande, Luis Sagi-Vela. *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial, 2004.
- Grupo DADA. *¿Que es un centro de datos?* 15 de diciembre de 2013. <https://www.escueladeinternet.com/que-es-un-centro-de-datos/>(último acceso: 28 de diciembre de 2017).
- Hernández, José Othón Juárez. *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. Grupo Editorial Patria, 2014.
- Hernández, Zacarias Torres. *Desarrollo del talento humano*. Editorial Patria, 2011.
- Ibanez, Belén. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Oviedo: Ediciones Nobel, 2015.
- Jesús, BORDAS MARTÍNEZ María. *Gestión estratégica del clima laboral*. Sevilla: Editorial UNED, 2016.
- Luois Jacques Fillion, Luis Cisneros , Jorge Mejia. *Administración de PYMES*. Pearson, 2011.
- Mañueco, José Luis Dirube. *Un Modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Mexico: Grupo Planeta (GBS), 2004.
- Martín González García, Socorro Olivares Orozco, Nancy Socorro González Olivares. *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*, 2a.ed. Grupo Editorial Patria, 2014.
- Mejía, Rodolfo Caldera. *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. Madrid: Eumed.net, 2000.

- Mertens, Leonard. *La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2000.
- Murillo, Diego Ayuso. *La apertura de un hospital*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- Palacios, Freddy Castillo. «Blog Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.» 04 de Noviembre de 2010. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/> (último acceso: 12 de Febrero de 2018).
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, 2005.
- Riascos Sandra Cristina, Aguilera Castro Adriana. *Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento* . 2011.
- Rodríguez, Jon Landeta. *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Pirámide, 2014.
- Rodríguez-Serrano, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC, 2011.
- Ruiz, Javier Obregón. «Fundación Rafael Preciado Hernández A.C.» *El Salario Mínimo en México y América Latina*. 2015. <https://www.pan.org.mx/wp-content/uploads/downloads/2015/02/582.pdf> (último acceso: 2017).
- Santos, Armando . *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones, 2016.
- Saracho, José María. *Un modelo general de gestion por competencias. Modelos y metodologias para la identificacion y construccion de competencias*. Mexico: RIL Editores, 2015.

- Soto Pineda, E. & Dolan, S. *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. Chicago: Thomson Learning, 2004.
- Soto, Beatriz. «Gestion.Org.» 10 de Julio de 2014. <https://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/> (último acceso: 12 de Febrero de 2018).
- Torres Hernández, Zacarías. *Desarrollo del talento humano*. Mexico: Editorial Patria, 2012.
- Triginé, Jaumen y Federico Gan Bustos. *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.
- Unitel Blog. «Blog de Unitel.» 14 de Noviembre de 2016. <https://unitel-tc.com/blog/que-es-cpd-centro-proceso-datos-data-center/> (último acceso: 12 de Febrero de 2018).
- Vecino, Juan Manuel. «De gerencia.com.» 25 de Febrero de 2012. <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa> (último acceso: 15 de Enero de 2018).
- Warner, Jon. 32 *Destrezas del mando: Iniciación a la gestión por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces, 2008.

ANEXOS

Anexo No. 1 Empresas encuestadas

Item	Compañía	Tipo de empresa
1	GLOBALUNI S.A.	Pequeña
2	SERTELVAG CIA. LTDA.	Mediana
3	TELAND S.A	Pequeña
4	LEVELFIVE TECNOLOGIAS CIA. LTDA.	Mediana
5	VERA QUINTANA ASOCIADOS CIA. LTDA.	Pequeña
6	ECOSONIDO CIA. LTDA.	Pequeña
7	METROTEK ECUADOR S.A.	Mediana
8	COMUNICACIONES Y TELEFONIA REDPRIMCEL CIA. LTDA.	Mediana
9	TRADINGMOTORZ CIA. LTDA.	Pequeña
10	SERVICIOS DE COMUNICACION GUZMAN & ALLAUCA CIA. LTDA.	Pequeña
11	CELLOPTI S.A.	Pequeña
12	SINETCOM S.A. SOLUCIONES INTEGRALES EN TECNOLOGIA	Mediana
13	CORPOSOLUTION S.A.	Mediana
14	REDEMAX REDES Y EQUIPOS MAXIMA PC CIA. LTDA.	Pequeña
15	OLIMATUSCORP S.A.	Mediana
16	EQUYSUM EQUIPOS Y SUMINISTROS CIA. LTDA	Pequeña
17	SERVICIOS DE TRANSMISION INFORMATICA S.A. INTEGRALDATA	Mediana
18	LATINMEDIA S.A.	Pequeña
19	IMPORPAEZ CIA. LTDA.	Pequeña
20	COMSUPPLIES S.A.	Mediana
21	COMUNICACIONES GOLD PARTNER S.A.	Mediana
22	TECNOPLUS CIA. LTDA.	Mediana
23	CIEMTELCOM COMPAÑIA DE TELECOMUNICACIONES SATELITALES S.A.	Pequeña

24	EXPERTATEL S.A.	Mediana
25	DIGITAL MATE, SERVICE CENTER NAVARRETE Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	Mediana
26	DISTRIBUIDORA CELULAR DEL SUR DICESUR S.A.	Mediana
27	SISTEMAS INTERNACIONALES HC CIA. LTDA.	Mediana
28	SISTEMAS INTEGRADOS DE TELECOMUNICACIONES 7L CIA. LTDA.	Pequeña
29	SISTEMAS Y NEGOCIOS - SYNC S-A-	Mediana
30	MEGASUPPLY S.A.	Mediana
31	COMPANIA INTERNACIONAL DE MAQUINAS COPIADORAS INTERMACO C.A.	Mediana
32	TELMAT CIA. LTDA.	Mediana
33	ISACNET INTEGRACION DE SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE COMPUTACION S.A.	Mediana
34	NETCOMMERCE S.A.	Mediana
35	ORUX S.C.C.	Mediana
36	CHEQSOLUTIONS S.A.	Mediana
37	BERFINEX S. A.	Mediana
38	ICOMS INTEGRAL COMPUTING SYSTEMS CIA. LTDA	Mediana
39	SALAZAR Y SALAZAR C LTDA	Pequeña
40	SILVA TOLEDO FABIAN EDUARDO	Pequeña
41	COMPU EC.S.A	Mediana
42	SAGA CONSULTORES Y SERVICIOS	Mediana
43	COSIDECO CIA. LTDA.	Mediana
44	ATCOM S.A.	Mediana
45	BIT-LINE NEGOCIOS Y TECNOLOGIA EN LINEA CIA. LTDA	Mediana
46	MARMOL COLIMBA PC EXPRESS CIA. LTDA.	Mediana
47	KEOPS CORPORATION	Mediana
48	VJSOFT SYSTEMS CIA. LTDA.	Mediana
49	HYPER SYSTEMS CIA. LTDA	Mediana

Anexo No. 2 Formato de Encuesta

ENCUESTA			
ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO PARA CENTRO DE DATOS, EN LA CIUDAD DE QUITO			
La presente investigación tiene como objetivo conocer y analizar cuál es la situación actual de la gestión del talento humano registrada en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito; principalmente en materia de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación.			
Investigador: Ing. Ma. Soledad Valencia			
Su aporte responsable y fidedigno en la calidad de la información brindada es muy valioso para este trabajo de investigación.			
* Todas las respuestas son obligatorias			
Pregunta 1.			
Cargo o posición que ocupa actualmente:			
CEO			
Contador			
Gerencia de Tecnología			
Gerencia de Talento Humano			
Otros Especifique:.....			
Pregunta 2.			
Cantidad de empleados directos *			
Cuántas personas trabajan en el área de Talento Humano*			
Pregunta 3.			
En su organización, el área o departamento de Talento Humano está formalmente establecida?			
SI			

NO			
Pregunta 4.			
FASE 1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL			
1. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que la empresa considera para convocar al personal?			
Periódicos			
Medios digitales			
Otros Especifique:			
2. ¿Existe algún procedimiento documentado sobre la fase de reclutamiento?			
SI			
NO			
3. Su empresa tiene establecido un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo de la organización?			
SI			
NO			
4. ¿La empresa expresa con claridad las competencias requeridas para el cargo a convocar?			
SI			
NO			
5 ¿Existen criterios para la definición y evaluación de las competencias de los candidatos a reclutar?			
SI (Señale cuáles, por favor)			
NO			
FASE 2. SELECCIÓN			
1- ¿Existe algún formato con el que se diligencie la entrevista?			
SI			
NO			
2- ¿A quién (es) se le notifican los resultados de la entrevista?			
Gerencia General			
Coordinador Area de Talento Humano			

Area requeriente			
Ninguno			
3. ¿Existe algún procedimiento documentado para realizar el proceso de la selección?			
SI			
NO			
4.- ¿Están definidas pruebas técnicas y/o psicológicas para realizar la comprobación de la competencia del candidato a seleccionar?			
SI			
NO			
FASE 3 . EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
1.Su organización tiene instaurado el proceso de evaluación del desempeño para con sus trabajadores?			
SI			
NO			
<i>Si la respuesta es afirmativa, continúe con las preguntas. De ser negativa, por favor diríjase a la fase 4. COMPENSACION</i>			
2. Se tienen definidos parámetros para medir el desempeño de sus empleados?			
SI			
NO			
3.Cuál sería para usted la principal razón para EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS?			
Mejorar el desempeño laboral de los empleados			
Revisar la política de remuneraciones			
Detectar necesidades de formación			
Continuidad contrato del empleado			
FASE 4 COMPENSACIÓN			
1. Cuáles son los criterios que se utilizan para establecer el salario de un empleado?			
Competencias			

Formación			
Valoración del puesto en el mercado laboral			
Experiencia			
Otros		Especifique:.....	
2. ¿Qué estrategias utiliza para retener al personal clave?			
Salarios Justos			
Flexibilidad			
Seguridad laboral			
Buen clima laboral			
Bonificaciones			
3. ¿Qué está ofreciendo la empresa en materia de prestaciones adicionales? Seleccione por favor			
Seguro médico			
Uniformes			
Transporte			
Bonos de productividad			
Capacitación			
Comedor			
4. Con qué frecuencia se revisa el tema salarial en la empresa?			
Semestral			
Anual			
No definido			